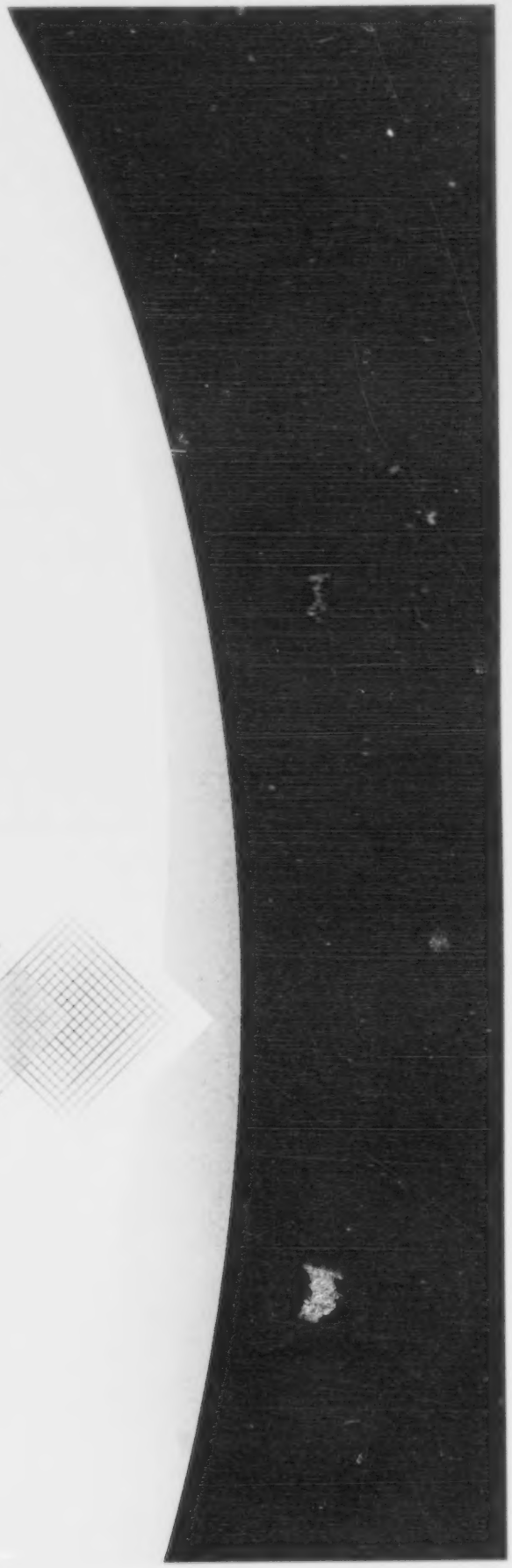
Commissariat aux langues officielles
Office of the Commissioner of Official Languages

Vérification

de la langue de travail au Quartier général de la Défense nationale



106-03878/

FAITS SAILLANTS

Le Commissariat aux langues officielles a mené une vérification auprès du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC) entre novembre 2004 et juin 2005. La vérification visait à déterminer si le MDN et les FC ont réussi à créer un milieu de travail propice à l'usage du français et de l'anglais au Quartier général de même qu'à permettre à leurs employés d'utiliser la langue officielle de leur choix, par exemple lorsqu'il s'agit de participer à des réunions, de recevoir des instructions, de rédiger des documents et d'utiliser des instruments de travail.

Méthodologie

La première partie de la vérification consistait en un sondage auprès des employés bilingues du Quartier général en vue d'évaluer l'utilisation des langues officielles. Un questionnaire électronique a été distribué à 3 450 répondants potentiels. De ce nombre, 1 883 personnes ont rempli le questionnaire, ce qui équivaut à un taux de réponse de 55 p. 100. Par la suite, nous avons examiné et analysé la documentation fournie par le MDN et les FC et avons mené 82 entrevues auprès des membres du personnel civil et militaire.

Observations

Engagement à créer un milieu de travail bilingue

La haute direction fait preuve d'un certain degré d'engagement et de leadership afin de créer un milieu de travail bilingue. En revanche, il y a un décalage important entre, d'une part, le discours formel, les plans d'action et les objectifs et, d'autre part, les actions du personnel des différents secteurs en matière de langue de travail. De plus, les gestionnaires intermédiaires, les surveillants et les employés ne connaissent pas le rôle qu'ils doivent jouer dans la création d'un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles.

Au sein des différents secteurs, le leadership ainsi que la place accordée aux langues officielles laissent à désirer, et les langues officielles ne sont pas intégrées à la culture organisationnelle. Dans la grande majorité des secteurs, le milieu de travail n'est pas propice à l'usage du français, et la langue anglaise domine au point que les francophones ont tendance à recourir à leur langue seconde dans le cadre de leur travail quotidien, surtout lorsque leur surveillant n'est pas à l'aise en français.

Services offerts aux membres du personnel du Quartier général

Des faiblesses importantes ont été notées à l'égard de la capacité bilingue d'un grand nombre de gestionnaires, ainsi que de la langue des réunions et de la surveillance. Des lacunes ont également été soulevées en ce qui touche les évaluations de rendement, les instruments de travail, les logiciels, la formation et certains services centraux et personnels.

Exigences linguistiques des postes et compétences des titulaires

Les compétences linguistiques des militaires occupant des postes de direction, de surveillance, et de services centraux et personnels demeurent un problème important au Quartier général. D'ailleurs, la question du nombre peu élevé de postes bilingues occupés par des militaires qui en satisfont les exigences linguistiques est un sujet que le Commissariat et la Défense nationale débattent depuis de nombreuses années. Chez les employés civils, la situation est meilleure. Toutefois, la majorité des postes de surveillants civils et militaires exigent seulement le niveau intermédiaire de compétences linguistiques (BBB[1]). Compte tenu de la capacité linguistique limitée de nombreux gestionnaires et du fait qu'un nombre élevé de surveillants occupant des postes militaires bilingues ne répondent pas aux exigences linguistiques de leur poste, la majorité des francophones du Quartier général ne peuvent pas se prévaloir de leurs droits linguistiques.

Analyse et recommandations

Bien que la haute gestion ait pris certaines mesures pour montrer son leadership et son engagement envers la langue de travail, elle devrait mettre l'accent sur la concrétisation de ses engagements et s'assurer d'une capacité bilingue adéquate. Au Quartier général, les francophones et les anglophones ne sont pas traités équitablement en matière de langue de travail, et les francophones n'ont pas les conditions de travail favorisant l'usage de leur langue. De plus, les francophones ne peuvent pas toujours utiliser leur langue dans diverses situations (surveillance, utilisation de logiciels ou d'instruments de travail, réunions, etc.).

Le nombre de militaires bilingues au Quartier général qui satisfont aux exigences linguistiques de leur poste est insuffisant. De plus, l'engagement des FC à augmenter ce nombre tarde à se concrétiser en résultats. La raison principale avancée pour expliquer cette lenteur est que les besoins opérationnels ont priorité sur les droits et responsabilités linguistiques des membres du personnel.

La commissaire a formulé 12 recommandations au MDN et aux FC dans le but d'améliorer la situation de la langue de travail au Quartier général. Elles visent :

- l'augmentation et l'amélioration des compétences linguistiques des gestionnaires;
- l'augmentation de la proportion de francophones dans certains secteurs;
- la tenue de séances obligatoires de sensibilisation à la dualité linguistique et l'intégration d'objectifs clairs sur la langue de travail au rendement des gestionnaires;
- l'ajout d'un volet au plan stratégique 2007-2012 visant à s'assurer que les droits linguistiques des employés sont respectés en tout temps;

[1] La première lettre représente la compétence en français, la seconde l'expression écrite et la dernière l'expression orale. De plus, le B constitue le niveau intermédiaire de compétence linguistique. Le niveau C, quant à lui, fait référence plus haut dans la hiérarchie, soit le niveau supérieur de compétence.

- la formation linguistique et le maintien de l'acquis;
- la communication des droits et obligations en matière de langue de travail aux membres du personnel.

La Défense nationale effectue présentement une révision de plusieurs de ses politiques en matière de langues officielles et du Modèle des langues officielles des FC, et elle a l'intention d'adopter l'an prochain un nouveau plan stratégique des langues officielles. Au-delà des politiques et des plans stratégiques, la Défense nationale devrait s'attaquer au cœur du problème qui persiste depuis des années, soit la trop faible proportion de militaires bilingues, et prendre les mesures qui s'imposent une fois pour toute.

L'institution a préparé un plan d'action afin de donner suite aux recommandations. Le plan se trouve à l'annexe A du rapport de même que notre réponse au plan d'action. Nous sommes satisfaits de la réponse donnée par la Défense nationale à huit des douze recommandations. La Défense nationale indique qu'elle n'a pas les ressources présentement pour donner suite à la recommandation 5. De plus, les étapes de mise en œuvre de la recommandation 7 nous paraissent trop tardives. Enfin l'institution refuse de hausser au niveau de compétences linguistiques CBC le profil des postes bilingues assurant la supervision. Nous avons aussi modifié légèrement la recommandation 4 pour tenir compte de certaines des préoccupations de la Défense nationale.

Nous soutenons qu'une mise en œuvre complète des recommandations est requise pour permettre à la Défense nationale de respecter son obligation de créer un milieu de travail propice à l'usage du français et de l'anglais au Quartier général.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 2

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE 5

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS 6

1. **Engagement à créer un milieu de travail bilingue** 6
   - Politiques, directives et documents connexes 6
   - Le leadership et la culture organisationnelle 8
2. **Cadre de responsabilisation et indicateurs de rendement** 11
3. **Services offerts aux membres du personnel du Quartier général** 13
   - La surveillance 14
   - Les évaluations de rendement 16
   - Les réunions 16
   - Les instruments de travail et les logiciels 18
   - La formation et le perfectionnement 19
   - Les services centraux et personnels 21
4. **Exigences linguistiques des postes et compétences linguistiques des titulaires** 23
5. **Programme de sensibilisation** 29

CONCLUSION 31

ANNEXE A Liste des recommandations, plan d'action du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, et nos réponses 32

ANNEXE B Objectifs et critères de la vérification 48

INTRODUCTION

Le ministère de la Défense nationale (MDN), les Forces canadiennes (FC) ainsi que les organismes et les agences qui forment le portefeuille de la Défense ont pour mission de défendre le Canada ainsi que les intérêts et les valeurs des Canadiens et des Canadiennes, tout en contribuant à la paix et à la sécurité dans le monde.

La politique de défense du Canada est formulée dans le *Livre blanc sur la défense* de 1994. Elle prévoit le maintien de forces terrestres, maritimes et aériennes polyvalentes et aptes au combat, afin de s'acquitter des principaux rôles du Canada en matière de défense.

Principaux rôles du Canada en matière de défense	
Défendre le Canada	• Protéger ses zones de responsabilité territoriales, aériennes et maritimes; • Aider les autorités civiles à protéger et à maintenir les intérêts nationaux; • Aider les autorités civiles lors d'urgences nationales; • Aider les autorités civiles à assurer un état de préparation adéquat et raisonnablement uniforme aux situations d'urgence à l'échelle du pays.
Contribuer à la défense de l'Amérique du Nord	• Protéger les approches canadiennes du continent en collaboration avec les forces armées des États-Unis; • Favoriser la sécurité de l'Arctique; • Rechercher des possibilités de collaboration avec les États-Unis en matière de défense dans d'autres domaines.
Contribuer à la sécurité internationale	• Participer à des opérations multilatérales sous les auspices d'organisations internationales comme les Nations Unies et l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord et par le biais de coalitions de pays ayant les mêmes convictions; • Appuyer les secours humanitaires et le rétablissement de régions dévastées par les conflits; • Participer à des mesures d'instauration de la confiance, dont les programmes de contrôle des armements.

Source : Site Web de la Défense nationale, 2005.

La mission de la Défense nationale est remplie par le MDN, les FC (les Forces maritimes, l'Armée de terre et la Force aérienne) et plusieurs organismes connexes, dont le Centre de la sécurité des télécommunications, et Recherche et développement pour la défense Canada.

En vertu de la *Loi sur la Défense nationale*, le MDN et les FC sont des entités distinctes appelées à travailler en étroite collaboration sous l'autorité du ministre de la Défense nationale. Le personnel de ces deux entités travaille donc côte à côte dans les régions ainsi qu'au Quartier général.

Les FC font face à des défis particuliers. Contrairement aux employés civils du MDN, qui sont généralement affectés à un poste et qui restent au même endroit pendant toute la durée de leur affectation, les militaires sont déplacés de façon régulière lorsque les exigences du service l'imposent. Les affectations sont des ordonnances juridiques auxquelles il faut obéir. Chaque année, dans le cadre d'un processus officiel administré par les gestionnaires de carrière, on décide des nouvelles affectations, et tous les militaires sont susceptibles d'être mutés. Selon les exigences opérationnelles, les membres peuvent donc être déployés ou affectés fréquemment à de nouvelles fonctions ou encore demeurer au même poste pendant plusieurs années. À cause de cette situation, les FC font face à des problèmes particuliers quant à la langue de travail qui ne se retrouvent pas dans la plupart des autres ministères fédéraux. De plus, en raison de la nature du mandat de la Défense nationale, il est indispensable que les membres des FC soient recrutés dans tout le pays. Le personnel des FC est représentatif de la population du pays et doit le demeurer.

Les FC sont engagées dans une période de grande transformation à cause du récent examen de la politique internationale du gouvernement du Canada, et de l'*Énoncé de la politique de défense* d'avril 2005 qui en découle. Ces changements consisteront en la réorganisation des structures de commandement et de contrôle, qui se concentrera sur la mise sur pied de Commandement Canada, un quartier général de commandement opérationnel national, dont le rôle sera d'intégrer les forces maritimes, aériennes, terrestres et d'opérations spéciales.

À la fin de l'année 2004, le MDN et la Force régulière des FC comptaient respectivement 21 989 employés civils et 61 175 militaires. De ces nombres, 6 125 employés civils et 5 986 militaires travaillaient au Quartier général et ils étaient répartis dans plusieurs édifices de la région de la capitale nationale.

La vérification du Commissariat aux langues officielles portait sur la partie V de la *Loi sur les langues officielles*. Selon cette partie, les institutions assujetties à la *Loi* doivent veiller à ce que le milieu de travail soit propice à l'usage effectif des deux langues officielles dans les régions désignées bilingues. Elles doivent aussi veiller à ce que le personnel puisse exercer son droit d'utiliser l'une ou l'autre langue, sous réserve des obligations de servir le public et d'autres employés dans leur langue de choix. Par exemple, les institutions fédérales doivent :

- mettre à la disposition du personnel la documentation et le matériel d'usage courant et généralisé produits par ou pour l'institution dans les deux langues officielles (par exemple, les manuels, les politiques, les directives);
- fournir à leur personnel les services centraux et personnels dans les deux langues officielles (par exemple, la rémunération, la formation et le perfectionnement professionnel, les services administratifs et informatiques);
- s'assurer que les systèmes informatiques d'usage courant et généralisé, y compris les logiciels, sont offerts dans les deux langues officielles;
- veiller à ce que les surveillants puissent communiquer avec leurs subordonnés dans la langue officielle de choix de ces derniers;
- s'assurer que les réunions du personnel ou de comités auxquelles participent les employés des deux groupes linguistiques se déroulent dans les deux langues officielles;
- veiller à ce que la haute direction soit apte à fonctionner dans les deux langues officielles.

Il s'agit pour ces institutions d'instaurer une culture organisationnelle respectueuse des droits linguistiques des membres de son personnel, qu'ils s'expriment en français ou en anglais.

Nous avons déjà examiné par le passé plusieurs questions liées à la langue de travail à la Défense nationale, mais les problèmes perdurent. Par ailleurs, entre 2002 et 2004, la Défense nationale a fait l'objet de 43 plaintes jugées recevables portant sur la langue de travail. Elles touchaient surtout la formation et le perfectionnement, les services centraux et personnels, les communications internes, les instruments de travail, les communications au téléphone et les communications en personne. De ce nombre, 16 (37 p. 100) concernaient des situations ayant eu cours dans la région de la capitale nationale.

OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE

La présente vérification s'inscrit dans le cadre des efforts de la commissaire pour assurer que les institutions fédérales respectent les dispositions de la *Loi sur les langues officielles*. La vérification visait à déterminer si le MDN et les FC ont réussi à créer un milieu de travail propice à l'usage du français et de l'anglais au Quartier général, de même qu'à permettre aux membres du personnel d'utiliser la langue officielle de leur choix lorsqu'il s'agit de participer à des réunions, de recevoir des instructions, de rédiger des documents et d'utiliser des instruments de travail. Les objectifs et les critères de la vérification sont présentés à l'annexe B du présent rapport.

Notre vérification a été menée au Quartier général du MDN et des FC entre novembre 2004 et juin 2005. La première partie de la vérification consistait en un sondage auprès des employés bilingues du Quartier général de la Défense nationale en vue d'évaluer l'utilisation des langues officielles au sein de cet organisme. Pour ce faire, un questionnaire électronique a été distribué par une firme spécialisée à 3 450 répondants potentiels. Parmi ces derniers, 1 883 personnes ont rempli le questionnaire, ce qui équivaut à un taux de réponse de 55 p. 100. Dans l'ensemble, ce sondage a présenté une marge d'erreur très mince de 1,8 p. 100 (à un niveau de confiance de 95 p. 100).

Par la suite, nous avons examiné et analysé la documentation fournie par le MDN et les FC, par exemple, les politiques, les directives, les bilans annuels et plusieurs rapports clés. Nous avons aussi mené 82 entrevues auprès des membres du personnel civil et militaire du Quartier général.

En ce qui concerne la formation et le perfectionnement, nous avons limité notre vérification à la formation générale des employés civils et militaires au Quartier général. Nous proposons que l'examen de la formation liée à la carrière des militaires soit effectué lors d'une vérification future à cause de son étendue et de sa complexité. De plus, nous n'avons pas vérifié les services de santé offerts aux membres des FC, car ils feront l'objet d'une vérification distincte ultérieurement.

OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les observations et recommandations s'organisent autour de cinq thèmes que nous jugeons nécessaires pour assurer le plein respect des droits linguistiques des membres du personnel. Il s'agit de l'engagement à créer un milieu de travail bilingue, du cadre de responsabilisation et des indicateurs de rendement, des services offerts aux employés du Quartier général, des exigences linguistiques des postes et des compétences des titulaires, et du programme de sensibilisation.

1. Engagement à créer un milieu de travail bilingue

Politiques, directives et documents connexes

Le MDN et les FC ont diverses politiques, directives et ordonnances administratives portant sur la langue de travail qui précisent les droits et responsabilités des employés et des gestionnaires travaillant dans des milieux bilingues. Parmi celles-ci, mentionnons :

- la politique générale intitulée *Langue de travail* (DOAD 5039-2);
- *Les langues officielles et l'Internet/l'Intranet* (DOAD 5039-8);
- *Traduction de textes et obtention de documentation bilingue* (DOAD 5039-4);
- le guide de référence portant sur la politique des langues officielles du MDN et des FC.

Bien que certains de ces documents soient sous forme d'ébauche depuis des années, plusieurs employés et gestionnaires les consultent régulièrement, car ils sont affichés sur le site Intranet de la Direction des langues officielles. Des mesures seront prises pour les mettre en forme finale une fois que le plan stratégique des langues officielles 2007-2012 aura été préparé et approuvé par la haute direction. Nous encourageons la Défense nationale à rendre ces documents officiels peu de temps après l'adoption du nouveau plan stratégique.

Recommandation 1

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes de mettre en vigueur, six mois après l'adoption du plan stratégique 2007-2012, les politiques et les directives portant sur la langue de travail qui sont toujours sous forme d'ébauche.

Le Modèle des langues officielles du MDN et des FC, en vigueur depuis 1992, permet de se servir à la fois de l'anglais et du français comme langues opérationnelles et administratives. Il accorde au personnel le droit de travailler et de faire carrière dans la langue officielle de son choix. Dans les faits, l'efficacité opérationnelle l'emporte sur les droits linguistiques des membres du personnel. Ce modèle est, selon la Défense nationale, la pierre angulaire du programme des langues officielles au sein de l'organisme.

Le modèle prévoit que les unités soient désignées de langue française, de langue anglaise ou bilingue, mais, exceptionnellement, elles peuvent aussi être non désignées. Au Quartier général, les unités sont désignées bilingues, et le milieu de travail doit être propice à l'usage effectif du français et de l'anglais afin que le personnel puisse utiliser l'une ou l'autre des langues officielles.

En juin 2003, le MDN et les FC ont adopté leur plan stratégique sur les langues officielles 2003-2006. Ce plan consiste en une orientation stratégique intégrale destinée à guider la mise en œuvre efficace de la *Loi sur les langues officielles* au MDN et dans les FC en regroupant en un seul document les objectifs et activités du programme des langues officielles. Il énumère plus de 80 objectifs distincts, dont certains sont qualitatifs et d'autres quantitatifs. Ils sont énoncés de façon à reconnaître la différence entre les activités de changement et les mesures nécessaires à la gestion du programme des langues officielles à long terme. Les activités de changement portent surtout sur la langue de travail et consistent à améliorer le leadership, renouveler et renforcer le programme, établir un cadre stratégique, revoir et mettre à jour le modèle conceptuel des langues officielles, et examiner la structure d'administration de la formation et de l'évaluation en langue seconde. De plus, l'ancien ministre de la Défense nationale a fixé cinq objectifs principaux lors de sa comparution devant le Comité permanent des langues officielles de la Chambre des communes en juin 2003. Ces cinq engagements principaux choisis parmi les objectifs du plan stratégique sont :

- d'augmenter de 5 p. 100 par année le pourcentage des postes militaires bilingues occupés par du personnel qui respecte les exigences linguistiques de ces postes;
- d'ici la fin de 2006, d'augmenter à 70 p. 100 le pourcentage des colonels/capitaines de vaisseau nouvellement promus qui ont au moins un profil linguistique CBC;
- de poursuivre l'initiative visant à intégrer les compétences linguistiques aux ententes de gestion du rendement des cadres supérieurs;
- de remettre en vigueur la réévaluation obligatoire des aptitudes linguistiques du personnel militaire aux cinq ans;
- de s'assurer que les diplômés du Collège militaire royal ainsi que les recrues qui deviennent officiers par l'entremise d'autres programmes de recrutement atteignent le niveau intermédiaire de compétence dans leur deuxième langue officielle.

Les deux premiers objectifs se rattachent à la politique du corps d'officiers bilingues. Selon cette politique, tous les officiers du grade de colonel/capitaine de vaisseau et de grades supérieurs doivent atteindre le niveau de compétence linguistique CBC. Les officiers des autres grades doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste. Nous aborderons un grand nombre de ces objectifs dans la section 4 de ce rapport.

Les responsables du dossier des langues officielles nous ont informés que le plan stratégique contenait trop d'objectifs et qu'il sera impossible de les atteindre tous. Par conséquent, le nouveau plan stratégique, qui sera adopté en 2006, contiendra un nombre restreint d'objectifs axés sur les résultats. De plus, la pierre angulaire de ce plan sera la mise en place d'une approche fonctionnelle pour les FC. Selon cette approche, les exigences linguistiques ne seraient plus établies en fonction des postes mais plutôt des unités. Selon les responsables, les commandants d'unité ont la flexibilité et l'autorisation, en vertu de la *Loi sur la défense nationale*, de déplacer leur personnel au sein de leur unité, selon les besoins, afin de remplir la mission qui leur est confiée. Ce mode de fonctionnement diffère de celui de la fonction publique car les FC ont tendance à satisfaire aux exigences de bilinguisme de façon fonctionnelle plutôt que personnelle. Toutefois, certains postes continueront d'être associés à des désignations linguistiques particulières. Un mécanisme sera établi pour surveiller l'efficacité de ce nouveau système.

Tel que mentionné dans un récent rapport d'enquête[2], nous sommes d'avis que ce système serait bénéfique en ce qui touche à la langue de travail **seulement si** un nombre suffisant de postes sont comblés par des membres du personnel bilingues dès leur mutation **et si** un excellent mécanisme de reddition des comptes est mis en place.

Recommandation 2

La commissaire recommande aux Forces canadiennes de s'assurer, lors de l'adoption de l'approche fonctionnelle, qu'un nombre suffisant de postes soient comblés dès la mutation à des groupes et unités bilingues du Quartier général par du personnel bilingue et qu'un mécanisme de reddition des comptes appropriés pour suivre de près cette nouvelle approche soit mis en place.

Le leadership et la culture organisationnelle

Le leadership dont fait preuve la haute gestion et le rôle joué par les gestionnaires dans la création d'un milieu de travail respectueux des droits linguistiques de leur personnel influencent fortement la culture organisationnelle d'une institution. Il s'agit d'une constatation importante soulevée par la commissaire dans l'une de ses études portant sur la langue de travail dans les milieux de travail fédéraux bilingues[3].

À la Défense nationale, la haute gestion a pris plusieurs mesures qui montrent qu'elle appuie le programme des langues officielles. En voici des exemples :

- elle a adopté le plan stratégique des langues officielles 2003-2006 dont l'un des objectifs principaux liés au changement consiste à améliorer le leadership;

Enquête portant sur les répercussions qu'ont sur la langue de travail le recrutement, la nomination et la mutation de personnel unilingue à des postes bilingues, Commissariat aux langues officielles, 2005.

D'une vision à la réalité : Favoriser une cohabitation respectueuse des deux langues officielles au travail, Commissariat aux langues officielles, 2005.

- elle a nommé deux co-champions des langues officielles : le sous-ministre adjoint des ressources humaines militaires et la sous-ministre adjointe des ressources humaines civiles;
- les ressources financières et humaines affectées à la Direction des langues officielles ont augmenté considérablement (le nombre d'employés est passé de 12 à 26 entre 2002 et 2005);
- elle tient compte de la connaissance de la langue seconde comme critère d'évaluation pour les promotions des officiers, le bilinguisme étant considéré une preuve tangible de leadership;
- les réunions de la haute direction sont bilingues, et les langues officielles et la langue de travail y font souvent l'objet de discussions;
- en 2004-2005, 13,9 millions de dollars ont été affectés à la formation linguistique des militaires[4].

Les membres du personnel sont généralement au courant de la présence des deux co-champions des langues officielles. De plus, ces deux derniers présentent régulièrement des sujets de discussion portant sur les langues officielles aux comités de haute direction. Toutefois, les extraits d'entrevue qui suivent montrent que le leadership de la haute direction ne se retrouve pas à tous les niveaux de la hiérarchie civile et militaire du Quartier général.

Au sein des divisions, le leadership, la culture organisationnelle ainsi que la place accordée aux langues officielles laissent à désirer. Peu de milieux de travail comptent assez de francophones pour créer une culture organisationnelle bilingue dans laquelle les employés se sentent à l'aise de travailler dans la langue officielle de leur choix. Dans la grande majorité des secteurs, le milieu de travail n'est pas propice à l'utilisation du français, et les francophones ont tendance à recourir à l'anglais dans le cadre de leur travail quotidien, surtout lorsque leur surveillant n'est pas à l'aise en français.

> *« Le bilinguisme existe seulement pour les francophones et une minorité d'anglophones. »*
> – Employé francophone
>
> *« Plus la proportion d'employés bilingues est élevée dans une organisation donnée, plus il est facile de s'exprimer dans la langue officielle de son choix. »* – Employé francophone
>
> *« Je crois que le français n'est pas assez utilisé dans le milieu de travail. L'anglais semble toujours prédominer. »* (traduction) – Employé anglophone
>
> *« La meilleure façon de promouvoir l'utilisation des deux langues officielles est de donner l'exemple. »* (traduction) – Employé anglophone

[4] Formation linguistique Canada [illegible] la plupart des cours [illegible] à la formation linguistique [illegible] à temps plein du personnel civil.

En général, les gestionnaires intermédiaires et les surveillants ne connaissent pas le rôle qu'ils doivent jouer dans la création d'un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles. Ils ne montrent pas, par des gestes concrets (par exemple, en respectant en tout temps les droits linguistiques de leur personnel ou en encourageant les employés à parler avec eux et lors de réunions dans leur langue de préférence), l'importance qu'ils attachent à la dualité linguistique, afin de promouvoir un milieu de travail qui témoigne d'un statut égal des deux langues officielles. En outre, des gestionnaires interviewés ont précisé que les besoins opérationnels avaient primauté sur les responsabilités linguistiques.

Recommandation 3

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) **de communiquer, d'ici le 30 juin 2006, leur vision de créer une culture organisationnelle axée sur le respect des droits linguistiques à tous les membres du personnel du Quartier général;**

b) **d'exiger de leurs gestionnaires intermédiaires et surveillants du Quartier général qu'ils suivent des sessions obligatoires de sensibilisation à la dualité linguistique et au respect des droits linguistiques des membres du personnel.**

Au Quartier général, toutes les directions et toutes les unités de travail sont désignées bilingues en vertu du Modèle des langues officielles du MDN et des FC. Malgré ceci, plusieurs enquêtes[5] et études[6] que nous avons menées auprès de la Défense nationale révèlent que l'anglais est utilisé la plupart du temps comme langue opérationnelle et administrative, et que les francophones ont peu d'occasions de travailler en français, sauf dans les endroits bilingues où leur proportion est assez élevée.

Dans l'une de ses études sur la langue de travail[7], la commissaire précise que plus le nombre de francophones est élevé au sein d'une unité de travail donnée, plus l'usage du français comme langue de travail est répandu. La Défense nationale devrait donc s'inspirer des constatations de ce rapport et accroître la proportion de francophones dans les directions et les unités du Quartier général où ceux-ci sont peu nombreux. La planification annuelle des affectations et des mutations des militaires est l'occasion idéale d'effectuer ce changement.

Selon les données recueillies, environ la moitié des employés du Quartier général sont des militaires. De plus, tel que mentionné dans un récent rapport d'enquête[8], nous sommes d'avis que le Modèle des langues officielles du MDN et des FC devrait préciser qu'afin de maintenir un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles, seuls des militaires possédant au moins des habiletés en lecture et en compréhension orale de la langue seconde devraient être affectés ou mutés dans des directions ou des unités bilingues.

Recommandation 4

La commissaire recommande aux Forces canadiennes de modifier, dans les meilleurs délais, son modèle des langues officielles en augmentant la proportion de francophones travaillant au sein des directions et unités bilingues du Quartier général et en limitant les mutations et les affectations à ces endroits aux personnes qui ont au moins des habiletés en lecture et en compréhension orale de la langue seconde.

2. Cadre de responsabilisation et indicateurs de rendement

Le MDN et les FC ont une Direction des langues officielles dont les rôles sont, entre autres, de veiller à l'élaboration de politiques sur les langues officielles, à la planification stratégique, aux activités de suivi, à l'évaluation, à l'analyse des tendances, à la reddition des comptes et à la sensibilisation.

Deux co-champions (l'un civil, l'autre militaire) ont également été désignés afin de voir à ce que les objectifs en matière de langues officielles soient atteints et, au besoin, de prendre les mesures nécessaires pour corriger les lacunes. Il existe aussi un vaste réseau de coordonnateurs et de coordonnatrices des langues officielles qui sont chargés d'appuyer le programme des langues officielles du MDN et des FC. Ils s'assurent que les dirigeants et les gestionnaires de leur groupe ou armée disposent des conseils et du soutien nécessaires à l'intégration des langues officielles aux opérations et aux activités quotidiennes. Ils jouent également un rôle important dans la mise en œuvre du plan stratégique des langues officielles 2003-2006. La Direction des langues officielles poursuit ses efforts afin d'améliorer et de solidifier ce réseau de coordonnateurs, en s'assurant que ceux-ci soient formés adéquatement, qu'ils soient du grade ou du niveau approprié et qu'ils aient un accès direct au commandant ou sous-ministre adjoint dont ils relèvent.

En plus de mentionner des activités et des objectifs précis, le plan stratégique désigne les responsables de la mise en œuvre de chacune des activités du plan et établit des échéanciers. Les chefs de groupe et de commandement, les responsables de la mise en œuvre d'activités et les coordonnateurs des langues officielles de chaque secteur sont

responsables d'assurer le suivi des activités dans leur secteur respectif. De plus, une base de données a été créée afin de mesurer les progrès liés aux cinq objectifs principaux du plan stratégique.

Tous les membres de la direction du MDN et des grades supérieurs des FC ont maintenant des objectifs dans leur entente de gestion du rendement par rapport aux langues officielles. Des exemples d'engagement leur ont été fournis. L'accent devrait être mis sur la capacité linguistique des individus et sur la création d'un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles.

Près de la moitié des cadres et officiers supérieurs que nous avons rencontrés ont précisé que leur entente de gestion du rendement contient surtout des engagements à améliorer leurs propres compétences linguistiques ou celles des employés de leur secteur. Dans certains cas, les langues officielles sont intégrées à la gestion des ressources humaines. Nous sommes d'avis que tous les membres du personnel de la direction et des grades supérieurs du Quartier général devraient être évalués spécifiquement sur la création d'un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles au sein de la division, direction ou secteur dont ils sont responsables. Pour ce faire, la Défense nationale devrait élaborer des critères de rendement facilement mesurables, axés sur l'usage réel des deux langues officielles et les mesures prises pour créer un milieu de travail respectueux des droits linguistiques du personnel. Elle devrait aussi exiger que des engagements semblables soient insérés dans les évaluations de rendement des gestionnaires de tous les niveaux qui supervisent des employés des deux groupes linguistiques.

Recommandation 5

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes de faire en sorte que le rendement des gestionnaires de tous les niveaux du Quartier général en ce qui concerne la création d'un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles soit évalué de façon spécifique dans le cadre du processus d'évaluation annuel.

La Défense nationale effectue des suivis réguliers du cadre de responsabilisation et des indicateurs de rendement. À titre d'exemples, mentionnons :

- la tenue de réunions trimestrielles avec les coordonnateurs et les coordonnatrices des langues officielles;
- la préparation de rapports trimestriels par les différents secteurs à l'égard des objectifs principaux du plan stratégique;
- la révision et la préparation de diverses politiques et directives touchant la langue de travail qui donnent suite aux nouvelles politiques du Conseil du Trésor;

- le suivi de la vérification interne de 1995 intitulée *Examen de la structure du programme des langues officielles* dans laquelle le Service d'examen de la Défense nationale faisait de nombreuses recommandations par rapport à la gestion des langues officielles au sein du MDN et des FC;
- l'étude sur la gouvernance et les langues officielles à la Défense nationale débutée en 2005;
- la révision actuelle portant sur les unités bilingues et la désignation linguistique des postes militaires et civils;
- l'ajout de questions sur les langues officielles dans le sondage continu sur les attitudes du personnel;
- le fait que les langues officielles sont spécifiquement mentionnées dans les documents stratégiques tels que le *Rapport sur les plans et priorités* et dans le *Rapport sur le rendement*;
- l'ajout des langues officielles dans plusieurs vérifications internes touchant les ressources humaines (la formation linguistique des militaires, la planification des ressources humaines civiles, l'évaluation de rendement du personnel militaire).

La haute gestion du MDN et des FC se renseigne quant à l'application de sa politique et de ses lignes directrices et prend les mesures nécessaires pour assurer la conformité. Par exemple, entre avril 2003 et septembre 2004, la haute direction a discuté des langues officielles lors de plusieurs discussions. Au cours de ces réunions, il a notamment été question de nouvelles concernant la mise en œuvre du plan stratégique et d'un survol du bilan annuel sur les langues officielles pour l'année 2003-2004. À la suite de ces discussions, la haute gestion a pris des décisions importantes au sujet du programme des langues officielles. Les membres de la haute gestion sont aussi responsables de suivre de près la mise en œuvre des objectifs du plan stratégique de leur secteur respectif et d'en faire rapport de façon régulière. De plus, des échanges ont eu lieu au sujet des langues officielles entre les deux co-champions, le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense nationale.

3. Services offerts aux membres du personnel du Quartier général

Cette section évaluera si les membres du Quartier général peuvent obtenir les services suivants dans la langue officielle de leur choix : la surveillance, les évaluations de rendement, les réunions, les instruments de travail et les logiciels, la formation et les services centraux et personnels.

Une bonne partie des données provient du sondage sur la langue de travail que nous avons effectué au Quartier général. Le questionnaire demandait aux répondants d'indiquer leur première langue officielle. C'est sur cette base que le présent rapport fait la distinction

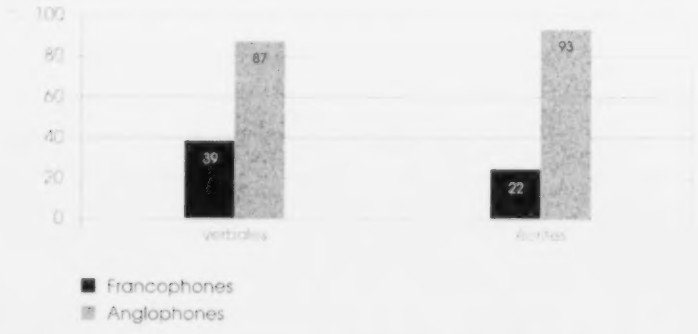
entre les répondants francophones et les répondants anglophones. Au Quartier général, ce sont les membres du personnel occupant des postes bilingues ou réversibles[1] qui ont le droit de travailler dans la langue officielle de leur choix.

La surveillance

Une forte majorité des personnes qui ont répondu au sondage ont mentionné qu'elles avaient un superviseur bilingue (70 p. 100), et un nombre égal de répondants ont indiqué que leur superviseur était soit anglophone bilingue (35 p. 100) ou francophone bilingue (35 p. 100). Alors que seulement trois répondants ont signalé que leur superviseur était francophone unilingue, 29 p. 100 des répondants sont supervisés par un anglophone unilingue.

Notre sondage a révélé que selon les francophones, seulement 39 p. 100 et 22 p. 100 des échanges verbaux et écrits respectivement se font habituellement en français (voir Graphique 1) avec leur surveillant. Chez les anglophones, 87 p. 100 peuvent communiquer verbalement et 93 p. 100 par écrit avec leur surveillant en anglais. Pour ce qui est des communications écrites avec la haute direction, la situation est pire pour les francophones. Seulement 9 p. 100 d'entre eux précisent pouvoir communiquer avec la haute direction dans la langue officielle de leur choix. Chez les anglophones, ce pourcentage se situe à 91 p. 100.

Graphique 1 - Communications avec le superviseur dans la première langue officielle



Le faible niveau de connaissance de la langue seconde de nombreux surveillants anglophones (surtout les surveillants militaires) occupant des postes bilingues constitue un obstacle important à la possibilité des employés francophones de travailler dans leur langue. Nous aborderons dans la prochaine section du rapport la question des profils linguistiques des postes de surveillant et des compétences linguistiques des titulaires de ces postes.

[1] Poste réversible : poste unilingue qui permet au titulaire de choisir sa langue de travail à un autre moment.

De plus, l'atteinte du profil linguistique de leur poste par les surveillants anglophones ne se traduit pas nécessairement par un usage accru du français au travail. Même si les surveillants atteignent le niveau requis pour leur poste, peu d'entre eux utilisent leurs compétences dans leur langue seconde au retour de formation linguistique. Des militaires ont également précisé qu'il est important à la Défense nationale de respecter les grades supérieurs. Par conséquent, ils se sentent obligés de s'adapter à la langue de leur surveillant, surtout lorsque ce dernier n'est pas bilingue. En raison de ces situations et du fait qu'il n'existe pas de mécanisme officiel pour garantir le droit du personnel d'être supervisé dans la langue officielle de son choix, un nombre élevé de francophones se sentent souvent obligés de s'adapter à la langue préférée du surveillant, soit l'anglais.

Dans l'un de ses rapports portant sur la langue de travail dans les organismes fédéraux[10], la commissaire précise que les francophones ont tendance à favoriser la langue de leur superviseur au détriment de leur première langue officielle. Un grand nombre d'entre eux ont indiqué préférer travailler en anglais afin que leur rendement soit reconnu à sa juste valeur. De plus, l'anglais semble être considéré comme la langue de l'ascension professionnelle. Ces constatations ont été corroborées dans le cadre de notre vérification à la Défense nationale. D'ailleurs, 21 p. 100 des répondants francophones ont indiqué préférer travailler en anglais, 32 p. 100 en français et 47 p. 100 ont précisé ne pas avoir de préférence entre les deux langues. Parmi les anglophones, 90 p. 100 ont mentionné préférer travailler en anglais, 1 p. 100 en français et 9 p. 100 dans l'une ou l'autre langue.

Plus d'un tiers des répondants francophones ont indiqué qu'ils préféreraient utiliser davantage leur première langue officielle lors des communications verbales et écrites avec leur surveillant (voir Graphique 2).

Graphique 2 - Désir d'utiliser plus souvent la première langue officielle dans les communications avec le superviseur

entre les répondants francophones et les répondants anglophones. Au Quartier général, ce sont les membres du personnel occupant des postes bilingues ou réversibles[3] qui ont le droit de travailler dans la langue officielle de leur choix.

La surveillance

Une forte majorité des personnes qui ont répondu au sondage ont mentionné qu'elles avaient un superviseur bilingue (70 p. 100), et un nombre égal de répondants ont indiqué que leur superviseur était soit anglophone bilingue (35 p. 100) ou francophone bilingue (35 p. 100). Alors que seulement trois répondants ont signalé que leur superviseur était francophone unilingue, 29 p. 100 des répondants sont supervisés par un anglophone unilingue.

Notre sondage a révélé que selon les francophones, seulement 39 p. 100 et 22 p. 100 des échanges verbaux et écrits respectivement se font habituellement en français (voir Graphique 1) avec leur surveillant. Chez les anglophones, 87 p. 100 peuvent communiquer verbalement et 93 p. 100 par écrit avec leur surveillant en anglais. Pour ce qui est des communications écrites avec la haute direction, la situation est pire pour les francophones. Seulement 9 p. 100 d'entre eux précisent pouvoir communiquer avec la haute direction dans la langue officielle de leur choix. Chez les anglophones, ce pourcentage se situe à 91 p. 100.

Graphique 1 - Communications avec le superviseur dans la première langue officielle

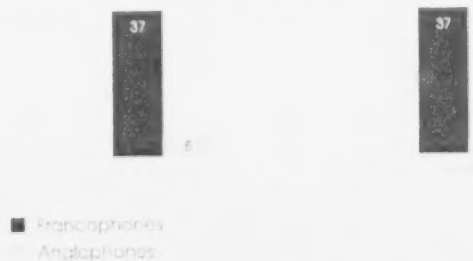
Le faible niveau de connaissance de la langue seconde de nombreux surveillants anglophones (surtout les surveillants militaires) occupant des postes bilingues constitue un obstacle important à la possibilité des employés francophones de travailler dans leur langue. Nous aborderons dans la prochaine section du rapport la question des profils linguistiques des postes de surveillant et des compétences linguistiques des titulaires de ces postes.

De plus, l'atteinte du profil linguistique de leur poste par les surveillants anglophones ne se traduit pas nécessairement par un usage accru du français au travail. Même si les surveillants atteignent *le niveau requis pour leur poste, peu d'entre eux* utilisent leurs compétences dans leur langue seconde au retour de formation linguistique. Des militaires ont également précisé qu'il est important à la Défense nationale de respecter les grades supérieurs. Par conséquent, ils se sentent obligés de s'adapter à la langue de leur surveillant, surtout lorsque ce dernier n'est pas bilingue. En raison de ces situations et du fait qu'il n'existe pas de mécanisme officiel pour garantir le droit du personnel d'être supervisé dans la langue officielle de son choix, un nombre élevé de francophones se sentent souvent obligés de s'adapter à la langue préférée du surveillant, soit l'anglais.

Dans l'un de ses rapports portant sur la langue de travail dans les organismes fédéraux[10], la commissaire précise que les francophones ont tendance à favoriser la langue de leur superviseur au détriment de leur première langue officielle. Un grand nombre d'entre eux ont indiqué préférer travailler en anglais afin que leur rendement soit reconnu à sa juste valeur. De plus, l'anglais semble être considéré comme la langue de l'ascension professionnelle. Ces constatations ont été corroborées dans le cadre de notre vérification à la Défense nationale. D'ailleurs, 21 p. 100 des répondants francophones ont indiqué préférer travailler en anglais, 32 p. 100 en français et 47 p. 100 ont précisé ne pas avoir de préférence entre les deux langues. Parmi les anglophones, 90 p. 100 ont mentionné préférer travailler en anglais, 1 p. 100 en français et 9 p. 100 dans l'une ou l'autre langue.

Plus d'un tiers des répondants francophones ont indiqué qu'ils préféreraient utiliser davantage leur première langue officielle lors des communications verbales et écrites avec leur surveillant (voir Graphique 2).

Graphique 2 - Désir d'utiliser plus souvent la première langue officielle dans les communications avec le superviseur



Selon le sondage, 53 p. 100 des francophones ont également précisé que les surveillants n'encouragent pas les employés à travailler dans la langue officielle de leur choix. Ceci peut avoir un effet assimilateur sur les francophones.

Nos constatations au sujet de la surveillance des employés démontrent clairement que le MDN et les FC ont plusieurs défis à relever afin de garantir le droit de leur personnel francophone au Quartier général d'être supervisé dans la langue officielle de son choix. Nous sommes d'avis que la recommandation 6 à la page 22 permettra à la Défense nationale d'améliorer la situation.

Les évaluations de rendement

Les employés que nous avons rencontrés savaient qu'ils pouvaient obtenir leur évaluation de rendement dans la langue de leur choix. D'ailleurs, on demande aux employés d'indiquer leur langue de choix sur le formulaire de l'évaluation de rendement. La directive et ordonnance administrative de la Défense nationale portant sur la langue de travail précise que les employés peuvent recevoir leur évaluation de rendement dans la langue officielle de leur choix dans les régions ou unités bilingues.

Le sondage démontre que 72 p. 100 des francophones et 91 p. 100 des anglophones ont reçu leur dernière évaluation de rendement dans la langue officielle de leur choix. Cependant, les membres du personnel civil et militaire que nous avons rencontrés ont précisé que plusieurs francophones indiquent l'anglais ou l'une ou l'autre langue sur le formulaire puisque leur surveillant n'est pas bilingue ou que ses compétences linguistiques dans la langue seconde sont faibles. Chez les militaires, plusieurs francophones choisissent l'anglais afin de s'assurer que les membres des comités de promotion comprennent bien les commentaires sur leur rendement. Ces évaluations jouent un rôle très important dans la progression de carrière des militaires.

Les réunions

Les réunions des deux comités exécutifs (le Conseil des Forces armées et le Comité de gestion de la Défense) se tiennent dans les deux langues officielles. Les documents produits pour ces réunions et les procès-verbaux sont complètement bilingues. Toutefois, nous avons noté que le texte français des procès-verbaux était dépourvu d'accents. Des mesures devraient être prises pour corriger cette lacune.

La plupart des réunions présidées par un membre de la haute direction se tiennent en partie dans les deux langues officielles. L'introduction est faite dans les deux langues et les participants et les participantes sont invités à s'exprimer dans la langue officielle de leur choix. Cependant, le reste de la réunion se déroule habituellement en anglais.

Pour ce qui est des réunions de direction ou de secteur, elles se tiennent habituellement en anglais à cause de la présence d'employés unilingues, ou du faible niveau de connaissance de la langue seconde du président de la réunion et de certains participants.

Le sondage vient corroborer ces renseignements. En effet, seulement 14 p. 100 des répondants francophones indiquent qu'ils peuvent utiliser la langue officielle de leur choix lors des réunions avec des collègues, alors que 9 p. 100 peuvent le faire lors de réunions avec la direction ou la haute direction (voir Graphique 3).

Graphique 3 - Utilisation de la première langue officielle lors de réunions

De nombreux francophones aimeraient utiliser davantage le français lors des réunions avec les collègues et avec les membres de la direction ou de la haute direction. D'ailleurs, selon le sondage, respectivement 55 p. 100 et 61 p. 100 des francophones préféreraient utiliser plus souvent leur langue officielle de choix au cours de réunions tenues avec des collègues ou avec la direction (voir Graphique 4). Afin d'améliorer la situation, il faudra que la gestion tienne compte du principe selon lequel les personnes qui président les réunions au Quartier général offrent aux participants le choix de prendre la parole dans leur langue et que des mesures rigoureuses soient prises pour assurer le respect de ce choix. De plus, un bref compte rendu des discussions devrait être fourni dans l'autre langue à l'intention du personnel unilingue.

Graphique 4 - Désir d'utiliser davantage la première langue officielle lors de réunions

Le sondage vient corroborer ces renseignements. En effet, seulement 14 p. 100 des répondants francophones indiquent qu'ils peuvent utiliser la langue officielle de leur choix lors des réunions avec des collègues, alors que 9 p. 100 peuvent le faire lors de réunions avec la direction ou la haute direction (voir Graphique 3).

Graphique 3 - Utilisation de la première langue officielle lors de réunions

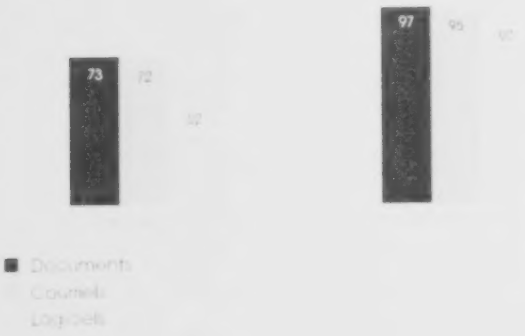
De nombreux francophones aimeraient utiliser davantage le français lors des réunions avec les collègues et avec les membres de la direction ou de la haute direction. D'ailleurs, selon le sondage, respectivement 55 p. 100 et 61 p. 100 des francophones préféreraient utiliser plus souvent leur langue officielle de choix au cours de réunions tenues avec des collègues ou avec la direction (voir Graphique 4). Afin d'améliorer la situation, il faudra que la gestion tienne compte du principe selon lequel les personnes qui président les réunions au Quartier général offrent aux participants le choix de prendre la parole dans leur langue et que des mesures rigoureuses soient prises pour assurer le respect de ce choix. De plus, un bref compte rendu des discussions devrait être fourni dans l'autre langue à l'intention du personnel unilingue.

Graphique 4 - Désir d'utiliser davantage la première langue officielle lors de réunions

Les instruments de travail et les logiciels

La majorité des francophones et des anglophones ont indiqué que leurs documents de travail d'usage courant et généralisé sont habituellement disponibles dans les deux langues officielles. En effet, 73 p. 100 des francophones et 97 p. 100 des anglophones qui ont répondu au sondage ont précisé que les manuels, les ordonnances administratives, les directives, etc., sont disponibles dans la langue officielle de leur choix (voir Graphique 5). Cependant, nous avons appris lors de nos entrevues que certains outils de travail (par exemple, les instructions permanentes à l'intention de l'Unité de soutien des Forces canadiennes à Ottawa) étaient toujours à la traduction, et que les employés francophones attendaient depuis plusieurs années la traduction du manuel de procédures d'approvisionnement. De plus, certains documents techniques en provenance des États-Unis ou d'autres pays anglophones ne sont pas disponibles en français. Nous sommes d'avis que la Défense nationale doit prendre des mesures afin de s'assurer que tous les documents d'usage courant et généralisé soient offerts dans les deux langues officielles au Quartier général, et que ceux qui sont déjà à la traduction soient à la disposition des employés dans leur langue officielle préférée dans les meilleurs délais.

Graphique 5 - Disponibilité des outils de travail dans la langue officielle de son choix

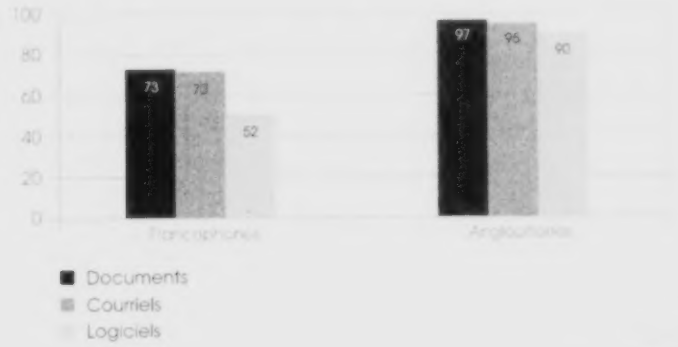


Au chapitre de l'informatique, les systèmes nationaux (par exemple, les systèmes de gestion financière et les systèmes de ressources humaines) et les logiciels largement utilisés par les groupes d'employés sont bilingues. Toutefois, nous avons appris que certains logiciels achetés par les directions elles-mêmes sont en anglais, et que l'on n'a toujours pas fait de démarches pour déterminer s'ils sont disponibles en français ou si un logiciel semblable existe dans cette langue. Nous sommes d'avis que des contrôles devraient être exercés par la Défense nationale à cet effet. De plus, les employés du Quartier général n'ont pas l'occasion de choisir la langue de leurs logiciels et ils doivent communiquer avec les

Les instruments de travail et les logiciels

La majorité des francophones et des anglophones ont indiqué que leurs documents de travail d'usage courant et généralisé sont habituellement disponibles dans les deux langues officielles. En effet, 73 p. 100 des francophones et 97 p. 100 des anglophones qui ont répondu au sondage ont précisé que les manuels, les ordonnances administratives, les directives, etc., sont disponibles dans la langue officielle de leur choix (voir Graphique 5). Cependant, nous avons appris lors de nos entrevues que certains outils de travail (par exemple, les instructions permanentes à l'intention de l'Unité de soutien des Forces canadiennes à Ottawa) étaient toujours à la traduction, et que les employés francophones attendaient depuis plusieurs années la traduction du manuel de procédures d'approvisionnement. De plus, certains documents techniques en provenance des États-Unis ou d'autres pays anglophones ne sont pas disponibles en français. Nous sommes d'avis que la Défense nationale doit prendre des mesures afin de s'assurer que tous les documents d'usage courant et généralisé soient offerts dans les deux langues officielles au Quartier général, et que ceux qui sont déjà à la traduction soient à la disposition des employés dans leur langue officielle préférée dans les meilleurs délais.

Graphique 5 - Disponibilité des outils de travail dans la langue officielle de son choix



Au chapitre de l'informatique, les systèmes nationaux (par exemple, les systèmes de gestion financière et les systèmes de ressources humaines) et les logiciels largement utilisés par les groupes d'employés sont bilingues. Toutefois, nous avons appris que certains logiciels achetés par les directions elles-mêmes sont en anglais, et que l'on n'a toujours pas fait de démarches pour déterminer s'ils sont disponibles en français ou si un logiciel semblable existe dans cette langue. Nous sommes d'avis que des contrôles devraient être exercés par la Défense nationale à cet effet. De plus, les employés du Quartier général n'ont pas l'occasion de choisir la langue de leurs logiciels et ils doivent communiquer avec les

services informatiques s'ils désirent les avoir dans l'autre langue. Ce sont habituellement les francophones, qui insistent pour obtenir leurs logiciels en français, qui entreprennent cette démarche. Compte tenu de ce fait, il n'est pas surprenant que seulement 52 p. 100 des répondants francophones aient précisé que leurs logiciels étaient disponibles dans la langue officielle de leur choix. Le MDN et les FC doivent prendre des mesures pour s'assurer que les employés civils et militaires du Quartier général se voient offrir les logiciels dans la langue officielle de leur choix dès leur entrée en fonction à un poste donné.

La grande majorité des claviers en usage au Quartier général ne respectent pas la norme de clavier du gouvernement du Canada pour le matériel informatique en ce qui concerne les accents en français (norme NCTTI 5). La Défense nationale doit donc corriger cette lacune.

La plupart des répondants francophones et anglophones ont mentionné qu'ils reçoivent habituellement les courriels à diffusion générale dans la langue officielle de leur choix (72 p. 100 et 95 p. 100 respectivement – voir Graphique 5). Cependant, des courriels envoyés à des plus petits groupes sont parfois en anglais de même que certains courriels urgents. De plus, dans quelques cas, le courriel est diffusé en anglais avec la mention « le français à suivre ».

En ce qui concerne l'Intranet, un webmestre est en poste dans chaque secteur pour s'assurer que l'information affichée sur les différents sites est conforme à la politique du MDN et des FC à cet égard. Selon le personnel interviewé, il arrive à l'occasion qu'une page ou deux d'un site soit en anglais ou qu'un message signale que la version française est en cours d'élaboration. La Défense nationale doit donc rappeler aux responsables leurs obligations linguistiques à l'égard de l'information à afficher sur les sites Intranet et renforcer les contrôles à ce sujet.

La formation et le perfectionnement

En grande majorité, les répondants anglophones (95 p. 100) ont déclaré que les cours de formation et de perfectionnement leur sont offerts dans la langue officielle de leur choix. La situation est tout autre en ce qui concerne les répondants francophones : seulement 57 p. 100 d'entre eux ont indiqué que les cours sont offerts régulièrement dans leur langue. La raison principale avancée par le personnel francophone que nous avons interviewé pour expliquer cet état de fait est que plusieurs cours offerts en français sont annulés à cause d'un nombre insuffisant de participants.

Entre avril 2003 et mars 2005, 288 et 129 cours ont été offerts respectivement en anglais et en français, et ils portaient sur les domaines suivants : le leadership, les ressources humaines, le développement de carrière, l'administration, le développement professionnel et personnel, les communications et les services généraux. De ceux-ci, 48 cours en anglais

(17 p. 100) et 50 cours en français (39 p. 100) ont été annulés. Les cours en informatique sur les logiciels d'usage courant et généralisé sont donnés par différentes compagnies du secteur privé et ils sont offerts dans les deux langues officielles.

Au cours des dernières années, les responsables de la formation ont mis en place des mesures afin d'éviter l'annulation de plusieurs cours en français. Par exemple, le nombre minimal de participants requis pour donner un cours en français, qui est de 8 personnes, est moins élevé que celui des cours offerts en anglais (12 participants). De plus, les responsables adoptent souvent le principe de l'alternance linguistique pour planifier plusieurs cours. Ainsi, un cours particulier est offert en français à la première session une année, tandis que l'année suivante, il se donne après le cours en anglais, à la deuxième session. Malgré ces initiatives, la proportion des cours annulés en français demeure élevée.

Plusieurs francophones préfèrent suivre leurs cours en anglais puisqu'ils ont l'intention d'utiliser les nouvelles connaissances acquises dans le cadre de leur travail. Tel que nous l'avons déjà mentionné, le milieu de travail dans plusieurs secteurs est surtout anglophone, et les employés ont tendance à recourir à cette langue pour effectuer leur travail.

Nous sommes d'avis que la situation s'améliorera une fois que le MDN et les FC auront réussi à créer un milieu de travail réellement propice à l'usage effectif des deux langues officielles au Quartier général. De plus, l'institution devrait considérer jumeler certains cours avec d'autres organismes fédéraux ou permettre aux employés du Quartier général de se déplacer dans une autre région afin que le nombre minimal de participants pour les cours en français soit atteint.

Les services centraux et personnels

La grande majorité des répondants francophones et anglophones ont indiqué que les services centraux et personnels étaient disponibles dans la langue officielle de leur choix. D'ailleurs, le tableau 1 montre que, dans l'ensemble, aucun secteur ne semble présenter de problème important à la Défense nationale au Quartier général.

Tableau 1
Services personnels et centraux non disponibles dans la première langue officielle des répondants

Services personnels et centraux	Tous les répondants	Répondants anglophones	Répondants francophones
Rémunération	4 %	1 %	8 %
Services sociaux	1 %	1 %	3 %
Relations de travail	3 %	1 %	6 %
Services de santé	3 %	< 1 %	5 %
Services de sécurité	17 %	15 %	20 %
Dotation, classification et équité en matière d'emploi	14 %	14 %	15 %
Achats et approvisionnement	4 %	1 %	8 %
Magasin d'habillement	2 %	1 %	4 %
Gestion de carrière	3 %	1 %	6 %
Gestion de la documentation	4 %	1 %	8 %
Messagerie et courrier	5 %	1 %	9 %
Services financiers / comptables	4 %	1 %	7 %
Services informatiques (bureau d'aide)	5 %	< 1 %	10 %
Bibliothèque	3 %	1 %	5 %

Nous avons tout de même effectué une vérification des quelques services ayant obtenu les moins bons résultats apparaissant dans le tableau 1 (services de sécurité, dotation, classification et équité en matière d'emploi, et services informatiques).

Nous avons constaté que la capacité linguistique des différents services de sécurité (enquête, inspection des lieux, sécurité des édifices) laisse à désirer. Plusieurs personnes ne répondent pas aux exigences linguistiques de leur poste. Au point de vue du service de classification, la plupart des descriptions de tâches des postes civils sont en anglais seulement. En ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, certaines personnes ont précisé que le comité interministériel fonctionne surtout en anglais et que les employés francophones ne se sentent

pas à l'aise d'utiliser le français. De plus, la capacité linguistique du secteur responsable de l'équité en matière d'emploi chez les militaires est insuffisante.

Pour ce qui est des services informatiques, les bureaux d'aide ont tendance à respecter la langue de préférence des employés du Quartier général. Cependant, les techniciens qui se présentent sur place pour régler les problèmes signalés par les membres du personnel sont souvent unilingues anglais. De plus, plusieurs contractuels unilingues anglophones consultent des employés des deux groupes linguistiques dans le cadre de leur travail. Puisque ceux-ci ne sont pas bilingues, les employés francophones se sentent obligés de communiquer avec eux en anglais. Dans certains secteurs, on nous a informés que les compétences techniques et spécialisées des contractuels avaient primauté sur leurs capacités linguistiques. Par conséquent, les ententes contractuelles ne comprennent pas toujours de clause linguistique.

La section qui suit traitera de la question de la capacité linguistique des secteurs responsables des services centraux et personnels ainsi que des exigences linguistiques des postes. Comme nous le verrons, la capacité linguistique est souvent insuffisante.

Le MDN et les FC ont encore beaucoup à faire avant de réussir à créer un milieu de travail propice à l'usage du français au Quartier général et à fournir les différents services (la surveillance, les évaluations de rendement, les logiciels, etc.) aux employés francophones dans leur langue. Nous sommes d'avis que l'institution doit préparer un plan d'action audacieux qui comprend des objectifs clairs, des échéances précises, des indicateurs de rendement et des mécanismes de contrôle à l'égard de la langue de travail, ce qui permettrait à la Défense nationale de mieux respecter les droits linguistiques des membres du personnel au Quartier général. Ce plan s'insérerait bien dans le nouveau plan stratégique 2007-2012 que la Défense nationale prévoit élaborer.

Recommandation 6

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) **d'inclure dans leur plan stratégique 2007-2012 un volet pour s'assurer que les droits linguistiques des employés du Quartier général sont respectés en tout temps en ce qui concerne la surveillance, les outils de travail, les réunions, la formation professionnelle, les logiciels, les services des contractuels, etc.;**

b) **de s'assurer que ce plan contient des objectifs clairs, des échéances précises, des indicateurs de rendement et des mécanismes de contrôle pour les différents secteurs de responsabilité.**

Dans le cadre de notre sondage, nous avons également demandé aux membres du personnel de nous fournir leur point de vue sur une série de solutions pouvant améliorer la langue de travail au Quartier général. Ci-dessous apparaissent, par ordre décroissant de fréquence, les solutions proposées par les répondants :

- les membres de la haute gestion devraient tous avoir une connaissance élevée des deux langues officielles (solution proposée par les francophones);
- les employés devraient pouvoir suivre des cours de rattrapage dans leur seconde langue officielle (solution proposée par les anglophones);
- la formation linguistique devrait être offerte à tous les employés (solution proposée par les deux groupes linguistiques);
- les droits des employés en matière de langue de travail devraient être clairement expliqués (solution proposée par les deux groupes linguistiques).

4. Exigences linguistiques des postes et compétences linguistiques des titulaires

Les membres de la direction (appelés EX), les cadres supérieurs dans des postes équivalents au niveau EX et les surveillants jouent un rôle très important dans la création et le maintien d'un climat organisationnel favorisant l'usage des deux langues officielles. Le niveau d'aisance en langue seconde de ceux-ci a également des répercussions importantes sur l'usage de cette langue dans le milieu de travail.

Selon le bilan annuel sur les langues officielles 2004-2005, 94 membres de la direction qui occupent des postes bilingues devaient répondre à la norme de compétences linguistiques CBC. Cette norme a été fixée par le gouvernement fédéral qui a reconnu, il y a quelques années, toute l'influence de la haute gestion sur la culture organisationnelle des institutions. Sur ces 94 membres de la direction, 92 titulaires des postes (98 p. 100) satisfont à cette norme. Des deux personnes qui ne remplissent pas l'exigence, l'une est en formation linguistique et l'autre prendra sa retraite cette année.

Chez les militaires, les grades de colonel/capitaine de vaisseau et les autres grades supérieurs sont équivalents au niveau EX. Bien que les FC ne soient pas obligées de respecter la directive du Conseil du Trésor sur la dotation des postes bilingues des membres de la direction, elles se sont engagées à respecter l'esprit de cette directive en ce qui concerne les grades supérieurs, tout en tenant compte de la nature particulière des FC.

Selon les données obtenues, seulement 50 p. 100 des colonels/capitaines de vaisseau et du personnel aux grades supérieurs du Quartier général répondent à la norme CBC. Puisque ces personnes jouent un rôle primordial en ce qui a trait à la création d'un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles, nous sommes d'avis que les FC doivent prendre les mesures qui s'imposent une fois pour toute.

Dans l'un des objectifs principaux du plan stratégique 2003-2006, la Défense nationale s'est engagée à augmenter à 70 p. 100 le pourcentage de colonels/capitaines de vaisseau nouvellement promus qui ont au moins un profil linguistique CBC d'ici la fin de 2006. Cela augmenterait de 10 p. 100 par année la proportion de titulaires bilingues à ces grades. Bien que cet objectif soit louable, nous croyons que cette mesure est insuffisante. Si ces officiers avaient fait partie de la fonction publique, ceux qui occupent un poste bilingue dans une région bilingue aux fins de la langue de travail auraient été obligés de satisfaire, dès le 31 mars 2004, aux exigences linguistiques de leur poste (niveau linguistique CBC). Tel que mentionné dans un rapport d'enquête[11], nous reconnaissons que les FC sont différentes des autres institutions fédérales. Toutefois, nous estimons que la mise en œuvre de sa politique sur le corps d'officiers bilingue devrait occuper une place plus importante dans les priorités de la Défense nationale et que la connaissance des deux langues officielles devrait constituer une condition à la promotion aux postes d'officiers supérieurs. Par conséquent, la commissaire réitère sa recommandation faite dans le rapport d'enquête. La mise en œuvre de celle-ci aura un impact sur la langue de travail au Quartier général, car plusieurs militaires supervisent des membres civils et militaires.

Recommandation 7

La commissaire recommande aux Forces canadiennes qu'à partir de 2007, elles n'accordent des promotions aux officiers généraux que s'ils satisfont aux exigences linguistiques CBC.

Il est important de préciser que les FC ont réussi à dépasser en 2004 leur objectif de 10 p. 100 par année en ce qui concerne le pourcentage de colonels/capitaines de vaisseau nouvellement promus qui ont au moins un profil linguistique CBC. Nous les encourageons à poursuivre leurs efforts dans cette veine au cours des prochaines années.

À l'instar des membres de la direction et des groupes équivalents, les superviseurs jouent un rôle clé dans la création d'un milieu de travail qui respecte le statut égal des deux langues officielles. De plus, il est important que les titulaires des postes bilingues offrant des services centraux et personnels répondent aux exigences linguistiques de leur poste.

Enquête portant sur les répercussions qu'ont sur la langue de travail le recrutement, la rémunération et la rotation du personnel unilingue à des postes bilingues, Commissariat aux langues officielles, 2005.

Les titulaires civils des postes de surveillant et des postes de services centraux et personnels répondent mieux aux exigences linguistiques de leur poste que les militaires assurant les mêmes services au Quartier général. En effet, le tableau 2 révèle que plus des trois quarts des titulaires civils de ces postes répondent aux exigences linguistiques de leur poste. Chez le personnel militaire, seulement entre 39 p. 100 et 44 p. 100 des titulaires des postes de surveillants, de services centraux et de services personnels répondent aux exigences linguistiques. En plus de superviser des membres civils et militaires, plusieurs militaires offrent des services centraux et personnels aux employés de ces deux entités.

Tableau 2
Membres du personnel au Quartier général qui répondent aux exigences linguistiques de leur poste

Services	Personnel civil	Personnel militaire
Surveillance	75 %	44 %
Services centraux	77 %	43 %
Services personnels	79 %	39 %

Source : SMA (Ressources humaines militaires), PeopleSoft, mars 2005.

Selon la Défense nationale, le système actuel permettant d'obtenir des données sur la capacité linguistique et les postes bilingues des militaires contient des erreurs et ne reflète pas l'approche fonctionnelle qui sera mise sur pied après la révision portant sur les unités bilingues et les exigences linguistiques des postes. Cependant, à ce jour, ces données sont celles qui reflètent le mieux la situation actuelle au Quartier général. Selon l'information obtenue, les FC ont beaucoup de travail à faire pour améliorer la situation. La Défense nationale doit donc s'assurer que les surveillants et les personnes responsables de fournir des services centraux et personnels occupant des postes ou des fonctions militaires bilingues satisfont aux exigences linguistiques dès la mutation ou l'affectation au Quartier général. De plus, elle devrait prendre des mesures pour former sur le plan linguistique les surveillants et les responsables des services centraux occupant des postes civils qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques de leur poste.

Les gestionnaires de carrière jouent un rôle important dans les affectations des militaires. Lorsqu'ils affectent une personne à un nouveau poste, ils doivent tenir compte d'environ 40 facteurs professionnels et personnels. Le niveau de bilinguisme est un de ces facteurs. D'ailleurs, le niveau de bilinguisme est considéré lors des promotions à partir du rang de colonel/capitaine de vaisseau, et un système accorde des points pour la connaissance de la

langue seconde. Nous sommes heureux de constater que les gestionnaires de carrière font beaucoup d'efforts pour muter le personnel militaire bilingue à des postes bilingues afin d'atteindre les objectifs du plan stratégique.

Recommandation 8

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) **qu'à partir de 2007, les postes ou fonctions militaires bilingues de surveillants, de services centraux et personnels au Quartier général soient comblés par du personnel linguistiquement qualifié dès la mutation ou l'affectation;**

b) **de prendre des mesures visant à former sur le plan linguistique les surveillants et les titulaires de postes civils responsables des services centraux et personnels qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques des postes bilingues qu'ils occupent au Quartier général;**

c) **de mettre en place, dans les meilleurs délais, les mesures administratives requises lorsque le surveillant immédiat au Quartier général n'est pas en mesure de fonctionner pleinement dans les deux langues officielles.**

Un deuxième objectif du plan stratégique 2003-2006 précise que la Défense nationale s'engage à augmenter de 5 p. 100 par année le pourcentage des postes militaires bilingues occupés par du personnel qui respecte les exigences linguistiques de leur poste. Nous sommes d'avis que cet objectif ne permettrait pas aux FC de respecter assez rapidement leurs obligations linguistiques en ce qui a trait à la supervision, aux services personnels et aux services centraux. D'ailleurs, pendant l'année 2004, les FC n'ont réussi à augmenter ce pourcentage que de 2 p. 100. Après 2006, la Défense devrait se fixer des objectifs plus ambitieux pour faire en sorte que le milieu de travail au Quartier général soit respectueux des droits linguistiques des membres du personnel.

Recommandation 9

La commissaire recommande qu'à partir de 2007, les Forces canadiennes se fixent des objectifs plus élevés en ce qui concerne la proportion du personnel militaire qui satisfait aux exigences linguistiques de leur poste ou de leurs fonctions bilingues.

Le degré d'aisance en langue seconde d'un employé a des répercussions importantes sur l'usage de cette langue dans le milieu de travail. Pourtant, comme le montrent les tableaux 3 et 4, environ trois quarts des postes civils et militaires désignés bilingues pour des raisons de supervision et de services centraux n'exigent qu'une connaissance de la langue seconde intermédiaire ou moins élevée. En ce qui concerne les services personnels, cette proportion se situe à environ deux tiers des postes. Nous avons noté que 32 postes civils dans ces trois catégories exigent un niveau faible (niveau A) en langue seconde pour au moins une compétence (la compréhension de l'écrit, l'expression écrite ou l'interaction orale). Chez les militaires, la situation est pire. Un total de 891 postes exigent un niveau faible en langue seconde pour au moins une des trois compétences.

Tableau 3
Profil linguistique des postes bilingues au Quartier général (personnel civil)

Services[1]	CBC ou plus	BBB ou moins	Autres[2]	Total
Surveillance	21 %	76 %	3 %	100 %
Services centraux	17 %	79 %	4 %	100 %
Services personnels	27 %	65 %	8 %	100 %

Source : SMA (Ressources humaines militaires), PeopleSoft, mars 2005.

NOTA : Certains postes offrent plus d'un service et figurent donc dans les données de chacun des services.
Combinaison de B et de C pour le profil linguistique (par exemple, BBC ; CBB).

Tableau 4
Profil linguistique des postes bilingues au Quartier général (personnel militaire)

Services[1]	CBC ou plus	BBB ou moins	Autres[2]	Total
Surveillance	14 %	77 %	9 %	100 %
Services centraux	11 %	79 %	10 %	100 %
Services personnels	10 %	61 %	29 %	100 %

Source : SMA (Ressources humaines militaires), PeopleSoft, mars 2005.

NOTA : Certains postes offrent plus d'un service et figurent donc dans les données de chacun des services.
Combinaison de B et de C pour le profil linguistique (par exemple, BBC ; CBB).

Nous sommes d'avis que la Défense nationale peut difficilement s'attendre à ce que les surveillants formés à un niveau intermédiaire se sentent suffisamment à l'aise pour assurer une supervision de qualité égale dans les deux langues officielles. Par conséquent, elle devrait hausser au niveau de compétences linguistiques CBC le profil linguistique des postes bilingues de surveillance. De plus, elle devrait s'assurer d'élever au moins au niveau intermédiaire les compétences en langue seconde de certains postes assurant les services centraux et les services personnels.

Recommandation 10

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) **de prendre, d'ici juin 2006, des mesures pour hausser au niveau de compétences linguistiques CBC le profil linguistique des postes bilingues au Quartier général assurant des services de surveillance;**

b) **de prendre, d'ici juin 2006, des mesures pour hausser au moins au niveau intermédiaire de compétences linguistiques le profil linguistique des postes bilingues au Quartier général assurant des services centraux et des services personnels.**

La Défense nationale devrait élargir l'accès à la formation linguistique afin de donner aux militaires et aux civils ayant le potentiel d'accéder à des postes de surveillants ou à d'autres postes de leadership l'occasion de devenir bilingues au niveau de compétences linguistiques CBC. De plus, des outils linguistiques devraient être mis à leur disposition afin de leur permettre de conserver leurs compétences en langue seconde.

Recommandation 11

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) **de donner toutes les occasions aux militaires et au personnel civil qui aspirent à des postes de surveillant ou à d'autres postes de leadership d'apprendre la langue seconde en vue d'atteindre le niveau de compétences linguistiques CBC;**

b) **de fournir, dans les meilleurs délais, aux militaires et au personnel civil qui ont suivi une formation linguistique les outils nécessaires leur permettant de maintenir et de perfectionner leurs compétences en langue seconde.**

Nous désirons préciser que l'École de la fonction publique du Canada a récemment élaboré des produits de formation linguistique en ligne. Le MDN et les FC devraient les rendre accessibles à leur personnel.

5. Programme de sensibilisation

La Défense nationale dispose de nombreux outils pour sensibiliser les membres du personnel à l'égard de leurs droits linguistiques. En voici des exemples :

- le guide d'orientation des nouveaux employés contient des renseignements sur les langues officielles et sur la langue de travail;
- divers documents ont été produits et distribués (par exemple, un calendrier de l'année 2004 contenant plusieurs capsules sur la langue de travail et des affiches sur la tenue de réunions bilingues);
- le site Intranet de la Direction des langues officielles contient beaucoup de renseignements sur les différentes composantes du programme;
- la publication trimestrielle intitulée *L'Express des langues officielles* fournit aux membres du personnel des mises à jour et des articles intéressants sur les langues officielles;
- un DVD et un dépliant sur les droits et obligations linguistiques sont en cours d'élaboration.

Les coordonnateurs et les coordonnatrices des langues officielles ont la responsabilité de sensibiliser le personnel de leur groupe au sujet des langues officielles. Selon les personnes interviewées, ceci n'est pas toujours fait car la majorité des coordonnateurs ont d'autres responsabilités à part des langues officielles. La Direction des langues officielles est consciente de cette situation et revoit présentement la structure et le fonctionnement du réseau de coordonnateurs afin de trouver des moyens pour qu'il soit plus visible dans la structure, que les membres de ce réseau possèdent les niveaux de classification et de grade appropriés et que leurs responsabilités en matière de langues officielles soient leurs principales tâches. Par la suite, elle prendra des mesures pour former adéquatement les membres de ce réseau afin qu'ils puissent fournir un bon encadrement sur les langues officielles au personnel de leur secteur.

Lors du sondage, 50 p. 100 des répondants francophones et 65 p. 100 des répondants anglophones ont déclaré qu'ils avaient été informés verbalement et par écrit de leurs droits et obligations linguistiques. Cependant, lors de nos entrevues, les employés se souvenaient surtout avoir reçu des renseignements au sujet des nouvelles directives du Conseil du Trésor du 1er avril 2004 qui exigent que les postes bilingues soient occupés par des personnes satisfaisant aux exigences linguistiques des postes dès leur entrée en fonction (sauf dans des cas spéciaux) et non des renseignements sur leurs droits et obligations en matière de langues officielles. De plus, plusieurs répondants francophones et anglophones ont indiqué que la Défense nationale pourrait améliorer la langue de travail au Quartier général en expliquant clairement aux employés leurs droits en matière de langue de travail.

Compte tenu de ce qui précède, nous sommes d'avis que le MDN et les FC devraient entreprendre une campagne de sensibilisation auprès du personnel civil et militaire du Quartier général qui :

- explique clairement leurs droits et obligations en matière de langue de travail;
- précise les différents produits sur la langue de travail qui sont disponibles;
- fait ressortir efficacement les valeurs de travailler dans les deux langues officielles.

Recommandation 12

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes d'entreprendre, d'ici le 30 juin 2006, une campagne de sensibilisation auprès du personnel du Quartier général qui explique clairement les droits et obligations en matière de langue de travail, précise les différents documents disponibles à cet égard et qui fait ressortir efficacement les valeurs de travailler dans les deux langues officielles.

CONCLUSION

Dans le cadre de la vérification, nous avons examiné si le MDN et les FC ont réussi à créer un milieu de travail propice à l'usage du français et de l'anglais au Quartier général de même qu'à permettre aux membres de leur personnel d'utiliser la langue officielle de leur choix lorsqu'il s'agit de participer à des réunions, de recevoir des instructions, de rédiger des documents et d'utiliser des instruments de travail.

Nous avons noté que la haute direction a pris des mesures qui démontrent un certain leadership et un engagement dans la création d'un milieu de travail bilingue au Quartier général. Cependant, ces mesures ne sont pas bien connues par les membres de la gestion intermédiaire, les surveillants et les employés. Ceux-ci ne connaissent pas le rôle qu'ils doivent jouer dans la création d'un milieu de travail respectueux des droits linguistiques de leur personnel.

Au sein de la plupart des divisions, le leadership et la culture organisationnelle en matière de langues officielles ainsi que la place accordée aux deux langues pourraient être améliorés. L'anglais prédomine et les besoins opérationnels ont souvent primauté sur les obligations linguistiques. De plus, le MDN et les FC ont beaucoup de chemin à faire avant de réussir à créer un milieu de travail propice à l'usage effectif du français. En effet, le milieu ne donne pas au français la place qui lui revient en tant que langue de travail. Des faiblesses ont été notées à l'égard de la capacité bilingue de plusieurs gestionnaires, de la tenue des réunions, de la surveillance, des évaluations de rendement, des instruments de travail, des logiciels, de la formation et de certains services centraux et personnels.

Les compétences linguistiques des militaires occupant des postes de direction, de surveillance, de services centraux et personnels demeurent toujours un problème important au Quartier général. Selon les données obtenues, seulement 50 p. 100 des colonels/capitaines de vaisseau et titulaires de grades supérieurs répondent à la norme CBC. De plus, seulement entre 39 p. 100 et 44 p. 100 des militaires occupant des postes de surveillance et des postes relevant des services centraux et personnels répondent aux exigences linguistiques de leur poste. Par conséquent, la majorité des francophones du Quartier général se sentent obligés de travailler quotidiennement en anglais.

Une campagne de sensibilisation faisant ressortir efficacement les valeurs de travailler dans les deux langues officielles est également requise. En outre, les membres du personnel doivent être informés de leurs droits et obligations à l'égard de la langue de travail.

Équipe de vérification

- Claude Ethier
- Chantal Bois
- Catherine Gendron

ANNEXE A

Liste des recommandations, plan d'action du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes et nos réponses

Nous sommes satisfaits de la majeure partie du plan d'action de la Défense nationale visant à mettre en œuvre nos recommandations, à l'exception des suites données aux recommandations 4, 5, 7 et 10. L'institution précise qu'elle n'a pas les ressources nécessaires pour donner suite à la recommandation 5 et elle n'est pas d'accord avec l'échéancier proposé pour la recommandation 7. Pour la recommandation 10, elle refuse de hausser au niveau de compétences linguistiques CBC le profil des postes bilingues assurant la supervision. Nous avons aussi modifié légèrement la recommandation 4 pour prendre en ligne de compte certaines préoccupations soulevées par l'institution. Nous avons formulé une réponse dans ces quatre cas.

Nous soutenons qu'une mise en œuvre complète des recommandations est requise pour permettre à la Défense nationale de respecter son obligation de créer un milieu de travail propice à l'usage du français et de l'anglais au Quartier général, de même que de permettre à ses employés d'utiliser la langue officielle de leur choix lorsqu'il s'agit de participer aux réunions, de recevoir des instructions, de rédiger des documents, et d'utiliser des outils de travail. Au-delà des politiques et des plans stratégiques, la haute direction de la Défense nationale devrait faire preuve de plus de leadership et adopter des mesures innovatrices pour remédier aux problèmes qui persistent depuis longtemps en matière de langue de travail.

Pour ce qui est du plan d'action, la Défense nationale a combiné sa réponse concernant certaines recommandations parce que les mesures proposées étaient en rapport étroit avec les objectifs. Nous avons respecté cette présentation dans la préparation du rapport final.

Recommandation 1

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes de mettre en vigueur, six mois après l'adoption du plan stratégique 2007-2012, les politiques et les directives portant sur la langue de travail qui sont toujours sous forme d'ébauche.

Plan d'action de la Défense nationale

Nous faisons bon accueil à cette recommandation et avons pris les mesures initiales pour la mettre en œuvre. Le Directeur - Langues officielles (DLO) a remanié le cadre de politique en matière de langues officielles afin de refléter notre vision stratégique révisée concernant les langues officielles. Le travail est en cours afin de modifier ou de rédiger les diverses ordonnances et directives relatives aux langues officielles requises afin d'étoffer ce cadre. Il est prévu que le document Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) numéro 5039-2, intitulé *Politique de langue de travail*, sera mis au point et

distribué avant décembre 2006. Étant donné qu'il faut un processus d'examen complet (tant du point de vue juridique que d'autorité), l'approbation et la publication de la directive et de l'ordonnance en question mettront du temps. Dans l'intervalle, les éléments de fond de la politique seront diffusés à titre d'instruction à l'intention de la haute direction (tant militaire que civile) aux fins de mise en œuvre dans leur organisation respective.

Recommandation 2

La commissaire recommande aux Forces canadiennes de s'assurer, lors de l'adoption de l'approche fonctionnelle, qu'un nombre suffisant de postes soient comblés dès la mutation à des groupes et unités bilingues du Quartier général par du personnel bilingue et qu'un mécanisme de reddition des comptes appropriés pour suivre de près cette nouvelle approche soit mis en place.

ET

Recommandation 9

La commissaire recommande qu'à partir de 2007, les Forces canadiennes se fixent des objectifs plus élevés en ce qui concerne la proportion du personnel militaire qui satisfait aux exigences linguistiques de leur poste ou de leurs fonctions bilingues.

Plan d'action de la Défense nationale

Nous acceptons ces recommandations. L'approche fonctionnelle face à la gestion et à la mesure de la capacité bilingue est destinée à appuyer le respect intégral de l'exigence prescrite par la *Loi sur les langues officielles* selon laquelle les fonctions bilingues doivent être systématiquement et efficacement exécutées dans les deux langues officielles. L'approche porte sur l'unité, définie dans la *Loi sur la Défense nationale*, comme la pierre angulaire de la nouvelle méthodologie. Conformément à cette loi, les commandants des unités doivent se conformer entièrement aux lois canadiennes et sont tenus responsables du rendement de leur unité en ce qui concerne toutes les lois du Parlement, y compris la *Loi sur les langues officielles*.

Les FC ont lancé un vaste *Projet de révision de la désignation linguistique des unités des FC, des postes civils et des fonctions militaires* afin de mettre en œuvre l'approche fonctionnelle. Ce faisant, nous avons travaillé avec les organismes centraux afin de mettre au point un processus qui analyse soigneusement la capacité linguistique requise afin d'exécuter chacune des fonctions au sein d'une unité donnée. Le système central de gestion de carrière procurera aux unités le niveau de dotation bilingue requis (calculé selon un pourcentage de la force de l'unité), et les commandants des unités et leurs commandants supérieurs seront

informés de leurs obligations de s'assurer que chacune des fonctions d'une unité bilingue est correctement exécutée à l'intérieur des ressources de l'unité. (L'expression « ressource », dans ce cas, renvoie au personnel civil ou militaire bilingue qualifié sur le plan linguistique).

À l'avenir, par conséquent, la capacité en matière de langues officielles sera gérée de la même manière que les autres « titres de compétence » dans les FC : les commandants des unités seront tenus responsables du rendement de leur unité à tous les égards - y compris la prestation de services et la surveillance dans les deux langues officielles ou dans l'une de celles-ci, à l'endroit et au moment requis, afin de se conformer à la *Loi sur les langues officielles.*

Lorsque la nouvelle approche fonctionnelle sera complètement mise en œuvre (prévue d'ici décembre 2006), le rendement des unités en matière de langues officielles sera surveillé de la même manière que le rendement des unités en matière de sécurité est actuellement surveillé - au moyen d'un système de rapports vigoureux appuyé par des vérifications de rendement régulières. Conformément à ce système, les « *...objectifs plus élevés...* » qui seront fixés ne viseront qu'un seul but : l'exécution des fonctions bilingues avec du personnel qualifié sur le plan linguistique. Comme nous l'avons décrit ci-dessus, cet objectif sera incorporé dans le prochain *Plan stratégique* (2007-2012) et en sera l'objet exclusif.

Recommandation 3

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) **de communiquer, d'ici le 30 juin 2006, leur vision de créer une culture organisationnelle axée sur le respect des droits linguistiques à tous les membres du personnel du Quartier général;**

b) **d'exiger de leurs gestionnaires intermédiaires et surveillants du Quartier général qu'ils suivent des sessions obligatoires de sensibilisation à la dualité linguistique et au respect des droits linguistiques des membres du personnel.**

ET

Recommandation 12

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes d'entreprendre, d'ici le 30 juin 2006, une campagne de sensibilisation auprès du personnel du Quartier général qui explique clairement les droits et obligations en matière de langue de travail, précise les différents documents disponibles à cet égard et qui fait ressortir efficacement les valeurs de travailler dans les deux langues officielles.

Plan d'action de la Défense nationale

Nous acceptons ces recommandations, dont les objectifs sont étroitement liés. La Défense nationale doit favoriser plus activement une culture organisationnelle au sein du Quartier général qui encourage les membres du personnel de la défense (militaire et civil) à travailler dans la langue officielle de leur choix.

À cette fin, le DLO a créé une nouvelle section au sein de son organisation, dont le mandat est de promouvoir le Programme des langues officielles. Les efforts de la section sont concentrés sur l'élaboration et la mise en œuvre d'une vaste campagne de sensibilisation en mettant un accent particulier sur la sensibilisation de la haute direction militaire et civile dans la RCN. Ceci comprendra l'élaboration et l'exécution d'un programme de formation destiné aux gestionnaires et aux superviseurs du Quartier général avant la date limite du 30 juin 2006 tel qu'il est stipulé dans la recommandation 3.

L'un des principaux éléments du programme de formation consistera en la production d'un DVD de haute qualité que le Directeur – Langues officielles est à mettre au point. Le DVD mettra l'accent sur les droits et les obligations linguistiques des employés et des membres des FC et fera ressortir les mérites d'utiliser les deux langues officielles. De plus, une série d'affiches et de dépliants seront produits et distribués largement afin d'informer le personnel civil et militaire de ses droits linguistiques, tout cela avec l'idée de créer un environnement plus propice à l'utilisation des deux langues officielles.

Le Directeur – Langues officielles prend actuellement des mesures afin de fortifier le vaste réseau des coordonnateurs des langues officielles (CLO). Ces intermédiaires, qui se trouvent à tous les échelons de la chaîne de commandement, jouent un rôle vital dans la promotion du Programme des langues officielles et dans le fait de s'assurer que les politiques en matière de langues officielles sont suivies. Outre les initiatives de transformation des FC soulignées ci-dessus, le réseau des CLO, revu et corrigé, sera intégré à la nouvelle chaîne de commandement des FC. Afin que les CLO soient mieux préparés à accomplir leurs tâches, le Directeur - Langues officielles est à préparer un programme de formation professionnelle. Le cours de formation expérimental doit avoir lieu avant la fin de la présente année financière.

Recommandation 4

La commissaire recommande aux Forces canadiennes de modifier, dans les meilleurs délais, son modèle des langues officielles en augmentant la proportion de francophones travaillant au sein des directions et unités bilingues du Quartier général et en limitant les mutations et les affectations à ces endroits aux personnes qui ont au moins des habiletés en lecture et en compréhension orale de la langue seconde.

Plan d'action de la Défense nationale

L'actuel pourcentage de francophones au sein des FC est d'environ 27 p. 100, ce qui dépasse légèrement la norme démographique nationale du Canada. En conformité avec la partie VI de la *Loi* (*Participation des Canadiens d'expression française et anglaise*) et avec le rôle national du Ministère, nous intensifions notre détermination afin de nous assurer que les FC continuent, dans la mesure du possible, à refléter les normes démographiques canadiennes.

Le Modèle des langues officielles des FC a été élaboré afin de permettre aux Canadiens d'expression française et d'expression anglaise de travailler dans des unités militaires où leur première langue officielle correspond à la langue de travail. En ce moment, les FC continuent à affronter des défis de taille lorsqu'il s'agit de doter l'ensemble de ses unités de membres qualifiés des FC. De plus, comme nous l'avons indiqué précédemment, nous sommes à opérer une grande transformation des FC et à gérer un niveau d'engagement opérationnel sans précédent. Les FC ne peuvent pas mettre en œuvre la recommandation 4 en ce moment pour les raisons qui suivent :

- Bien que cela soit théoriquement possible, si nous devions déménager en grand nombre le personnel francophone et le personnel anglophone bilingue dans la RCN, accroissant ainsi le pourcentage de francophones et de membres bilingues des FC employés au Quartier général, cette mesure rendrait inaptes bon nombre d'unités opérationnelles de langue française et bilingues à partir desquelles ces personnes seraient affectées. Cette mesure irait non seulement à l'encontre du but poursuivi par le modèle des langues officielles, il minerait gravement l'efficacité opérationnelle des FC. En outre, cette possibilité ne s'avère viable ni sur le plan financier ni sur le plan organisationnel et elle aurait une incidence néfaste sur le perfectionnement professionnel de notre personnel militaire.
- La *Loi sur la Défense nationale* habilite les FC à affecter le personnel militaire, selon le besoin, au Canada ou à l'étranger, afin d'exécuter la mission opérationnelle des FC. Même si la langue officielle de prédilection des membres des FC est prise en compte au moment de l'affectation, leurs fonctions, leurs environnements (Force terrestre, Marine ou Force aérienne), leurs grades, leur expérience et notamment

leurs titres de compétence (entre autres facteurs) sont également des éléments cruciaux qui doivent être pris en compte. Il convient également de souligner que la désignation linguistique d'une unité ne correspond pas toujours à la désignation linguistique d'une région donnée au Canada. Par exemple, plusieurs unités bilingues des FC telles que le Collège d'état-major des Forces canadiennes à Toronto sont situées dans des régions unilingues; certaines unités unilingues telles que le Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) VILLE DE QUÉBEC sont situées dans des régions unilingues dans lesquelles la langue officielle dominante parlée n'est pas celle de l'unité comme telle.

Par suite du système d'affectation des FC et de ses répercussions militaires sous-jacentes, des communautés linguistiques minoritaires militaires (constituées de personnel militaire et de leur famille) existent au Canada. Il est important de continuer à offrir aux hommes et aux femmes des FC ainsi qu'à leur famille les services centraux et personnels dans les deux langues officielles, peu importe où ils servent au pays ou à l'étranger. Il serait donc inapproprié pour les FC de réunir son personnel bilingue (dont une bonne partie est francophone) au Quartier général de la Défense nationale au détriment de sa capacité d'offrir des services centraux et personnels bilingues ainsi que des communications avec le public et la prestation de services à celui-ci dans l'ensemble de l'établissement.

- Il y a plusieurs décennies, on a établi des quotas afin d'augmenter de façon importante le pourcentage de francophones servant dans les FC. Les programmes « d'action affirmative » sont problématiques pour diverses raisons. Bien que le rétablissement d'un tel programme, ciblant les francophones et les anglophones bilingues, puisse améliorer de façon raisonnable la capacité des FC d'embaucher des personnes bilingues au Quartier général, il pourrait en résulter que bon nombre de Canadiens et de Canadiennes se voient refuser la capacité de servir dans les FC, une violation de la *Loi sur les langues officielles* à plusieurs autres égards et une diminution de l'efficacité globale des FC.

Pour les raisons décrites ci-dessus, nous regrettons de ne pouvoir souscrire à la recommandation 4. De plus, nous jugeons le fait d'adhérer à des mesures à si courte échéance comme improductif aux fins d'un succès à long terme. Comme nous l'avons mentionné précédemment, notre nouveau plan stratégique de 2007-2012 veillera à ce que les fonctions bilingues soient constamment pourvues d'effectifs qualifiés sur le plan linguistique à l'endroit et au moment requis, et ce, afin de se conformer à la *Loi sur les langues officielles*. Nous sommes déterminés à respecter dans une mesure égale l'esprit et la lettre de tous les articles de la *Loi*. Pour l'instant, l'acceptation de la recommandation 4 empêcherait, dans les faits, la conformité. Toutefois, lorsque les objectifs du *Projet de révision de la désignation linguistique des unités des FC, des postes civiles et des fonctions militaires* sont atteints, nous sommes convaincus que l'intention de la recommandation 4 sera satisfaite.

Notre réponse

Nous sommes d'avis que c'est à l'étape du recrutement que les Forces canadiennes doivent respecter la partie VI de la *Loi*. D'ailleurs, le pourcentage actuel de francophones au sein des Forces canadiennes est environ 27 p. 100. Après l'étape du recrutement, les FC ont la flexibilité d'affecter les ressources humaines dans les différentes unités afin de répondre aux besoins opérationnels. Le bilinguisme au Quartier général est l'un de ces besoins opérationnels qui devrait être pris en considération lors du déploiement des militaires francophones.

Cependant, nous constatons les conséquences qu'aurait la mise en œuvre complète de la recommandation sur les autres unités de la Défense nationale. Par conséquent, nous croyons que des mesures devraient être prises pour augmenter le nombre de francophones dans les sections du Quartier général où leur proportion est très faible, et pour restreindre un nombre élevé de transferts et d'affectations dans ces unités aux personnes qui possèdent des habiletés en lecture et en compréhension orale de la langue seconde. À notre avis, ces mesures devraient permettre au personnel de ces unités d'utiliser davantage le français. Nous avons donc modifié légèrement la recommandation 4.

Recommandation 4 ***(reformulée)***

La commissaire recommande aux Forces canadiennes de modifier, dans les meilleurs délais, son modèle des langues officielles en augmentant la proportion de francophones travaillant au sein des directions et unités bilingues du Quartier général où leur représentation est très faible et en limitant un nombre élevé de mutations et d'affectations à ces endroits aux personnes qui ont au moins des habiletés en lecture et en compréhension orale de la langue seconde.

Recommandation 5

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes de faire en sorte que le rendement des gestionnaires de tous les niveaux du Quartier général en ce qui concerne la création d'un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles soit évalué de façon spécifique dans le cadre du processus d'évaluation annuel.

Plan d'action de la Défense nationale

En ce qui a trait à cette recommandation, nous croyons qu'il est important de faire la distinction entre :

- les gestionnaires supérieurs civils et les officiers supérieurs des FC (colonels/capitaines de vaisseau et les grades supérieurs), qui sont visés par l'article 36 de la *Loi*;
- les dirigeants militaires (lieutenants-colonels/commandants et les grades inférieurs) et leurs équivalents civils.

Gestionnaires supérieurs civils et officiers supérieurs des FC

Comme vous l'avez indiqué dans votre rapport, les gestionnaires supérieurs civils occupant les postes bilingues et les officiers supérieurs des FC (colonels/capitaines de vaisseau et grades supérieurs) ont actuellement des engagements obligatoires envers les langues officielles comprises dans leurs accords de gestion du rendement (AGR). Nous sommes d'accord que, dans le cadre des AGR, un accent particulier devrait être mis sur les compétences linguistiques des gestionnaires ou des officiers supérieurs ainsi que sur leur capacité de créer un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles. Nous sommes également d'accord que les gestionnaires supérieurs et les officiers supérieurs au Quartier général devraient être évalués en fonction de leur succès à créer un milieu de travail propice à l'utilisation réelle des deux langues officielles au sein de l'organisation dont ils sont responsables. À cette fin, nous continuerons à publier une lettre annuelle que nous signerons conjointement, mettant l'accent sur ces exigences.

Dirigeants militaires (lieutenants-colonels/commandants et grades inférieurs) et équivalents civils

Pour l'instant, le MDN et les FC ne peuvent, en raison du manque de ressources, adopter des mesures officielles en vue d'inclure des indicateurs de rendement sur les langues officielles dans les rapports d'évaluation annuelle du personnel militaire et civil (lieutenants-colonels/commandants et grades inférieurs, et les équivalents civils). Cependant, il convient de souligner que l'on fait souvent mention de la capacité d'une personne à travailler dans les deux langues officielles dans le contenu de ces rapports. La capacité bilingue est également un élément essentiel dans le processus annuel visant à déterminer quel membre du personnel des FC sera promu.

Dans l'intervalle, la campagne de sensibilisation aux langues officielles veillera à ce que tout le personnel du Ministère et les membres des FC servant dans la RCN soient au courant de leurs droits et obligations liés à l'utilisation des deux langues officielles en milieu de travail. Comme nous l'avons décrit précédemment, les hauts dirigeants (civils et militaires) sont officiellement évalués en fonction de leur capacité à créer un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles et continueront de l'être. Tout le personnel servant dans la RCN sera invité publiquement et fréquemment à participer au milieu de travail dans la langue de son choix, une disposition qui devrait contribuer à favoriser l'utilisation des deux langues officielles au Quartier général.

Une fois que la transformation en matière de langues officielles des FC aura atteint un niveau de maturité, les FC pourront étudier la possibilité d'élaborer des critères d'évaluation du rendement des langues officielles plus établis, notamment en ce qui concerne le personnel militaire employé dans des professions et des fonctions chargées de fournir des services complets ou personnels, des communications avec le public et la prestation de services à celui-ci, et une surveillance bilingue.

Notre réponse

Nous comprenons que la Défense nationale aimerait étudier la possibilité de donner suite à cette recommandation une fois que la transformation en matière de langues officielles des FC aura atteint un niveau de maturité. Nous sommes d'avis qu'elle devrait étudier la question dans les meilleurs délais. D'ailleurs, dans un de ses rapports sur la langue de travail, la commissaire a indiqué que les administrateurs généraux doivent élaborer des critères d'évaluation fondés sur l'usage réel des deux langues officielles et le respect des droits linguistiques des deux groupes lorsqu'ils évaluent le rendement des gestionnaires. Par conséquent, nous sommes d'avis que la Défense nationale devrait identifier dès maintenant les ressources nécessaires afin de s'assurer que les gestionnaires de tous les niveaux au Quartier général de la Défense nationale sont tenus explicitement responsables du respect des exigences en matière de langue de travail lors de l'examen annuel du rendement.

Recommandation 6

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) d'inclure dans leur plan stratégique 2007-2012 un volet pour s'assurer que les droits linguistiques des employés du Quartier général sont respectés en tout temps en ce qui concerne la surveillance, les outils de travail, les réunions, la formation professionnelle, les logiciels, les services des contractuels, etc.;

b) de s'assurer que ce plan contient des objectifs clairs, des échéances précises, des indicateurs de rendement et des mécanismes de contrôle pour les différents secteurs de responsabilité.

Plan d'action de la Défense nationale

Nous approuvons cette recommandation. Toutefois, elle ne sera pas mise en œuvre comme il est suggéré dans la recommandation 6. Le *Plan stratégique 2007-2012* sera plus nettement axé sur la réalisation de quelques objectifs stratégiques clés comme nous l'avons indiqué précédemment.

Nous estimons fortement que les lacunes perçues sur lesquelles la recommandation 6 est fondée seront activement et énergiquement comblées dans le cadre du programme de sensibilisation aux langues officielles récemment revigoré. Ce programme de sensibilisation sera présenté comme un élément favorable important dans le prochain *Plan stratégique*. Les objectifs et les échéanciers associés à ce programme seront contenus dans un plan de communication au lieu du Plan stratégique. La mise sur pied d'un groupe professionnel de coordonnateurs des langues officielles est cruciale à la surveillance efficace des nombreux aspects de conformité à la *Loi sur les langues officielles* et à l'obligation de rendre des

[illegible] Commissariat aux langues officielles, 2005.

comptes en la matière, y compris ceux énumérés dans l'alinéa a) de la recommandation 6. Par conséquent, l'établissement d'un réseau de coordonnateurs des langues officielles très qualifiés sera mentionné dans le *Plan stratégique* même si les efforts afférents à l'établissement de ce réseau sont bien avancés.

Recommandation 7

La commissaire recommande aux Forces canadiennes qu'à partir de 2007, elles n'accordent des promotions aux officiers généraux que s'ils satisfont aux exigences linguistiques CBC.

Plan d'action de la Défense nationale

En principe, les FC acceptent le concept proposé dans la recommandation 7, mais pas l'échéancier. Plusieurs problèmes importants nous empêchent de respecter la date proposée de mise en œuvre de 2007. Surtout, il reste que le bassin actuel de colonels/capitaines de vaisseau qui sont qualifiés sur le plan linguistique afin d'être promus au grade de général est insuffisant. Une fois que l'objectif de 70 p. 100 ou plus de colonels/capitaines de vaisseau nouvellement promus au niveau CBC (pour les officiers promus en 2006) aura été atteint et maintenu pendant un certain temps, le bassin de généraux potentiels qualifiés sur le plan linguistique deviendra sensiblement plus grand, ce qui nous permettra par la suite de nous conformer à la recommandation 7. Une modélisation précoce suppose que cette recommandation sera probablement atteignable d'ici 2012. Cet objectif sera inclus dans le *Plan stratégique de la Défense nationale de 2007-2012.*

Notre réponse

Nous notons que la mise en œuvre de la recommandation sera probablement réalisée d'ici 2012, parce que les FC ont besoin d'un délai pour élargir le bassin de colonels/capitaines de vaisseau ayant les compétences linguistiques requises.

Nous ne sommes pas d'accord avec le délai proposé par les FC en ce qui a trait à la mise en œuvre de cette recommandation. Les postes de colonels/capitaines de vaisseau sont au moins équivalents aux postes de niveau EX-01. S'ils faisaient partie de la fonction publique, les titulaires de ces postes situés dans une région bilingue aux fins de la langue de travail auraient été tenus de satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste, au plus tard le 31 mars 2004. Nous sommes donc d'avis que les FC devraient fixer des objectifs plus élevés en vue d'élargir le bassin de colonels/capitaines de vaisseau ayant les compétences linguistiques requises pour respecter le délai indiqué dans la recommandation en ce qui a trait aux promotions au niveau des officiers généraux (brigadier-général/commodore et grades supérieurs).

Recommandation 8

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) **qu'à partir de 2007, les postes ou fonctions militaires bilingues de surveillants, de services centraux et personnels au Quartier général soient comblés par du personnel linguistiquement qualifié dès la mutation ou l'affectation;**

b) **de prendre des mesures visant à former sur le plan linguistique les surveillants et les titulaires de postes civils responsables des services centraux et personnels qui ne satisfont pas aux exigences linguistiques des postes bilingues qu'ils occupent au Quartier général;**

c) **de mettre en place, dans les meilleurs délais, les mesures administratives requises lorsque le surveillant immédiat au Quartier général n'est pas en mesure de fonctionner pleinement dans les deux langues officielles.**

Plan d'action de la Défense nationale

FC – Dotation des fonctions bilingues

En ce qui concerne la dotation de fonctions militaires bilingues et de postes militaires bilingues, on estime que le *Projet de révision de la désignation linguistique des unités des FC, des postes civils et des fonctions militaires* sera terminé d'ici décembre 2006. Dès lors, le Projet aura permis de désigner et de vérifier objectivement toutes les fonctions et les postes au sein du Quartier général de la Défense nationale nécessitant l'usage des deux langues officielles. Il s'agit des fonctions qui assurent les services centraux et personnels, les communications avec le public et la prestation de services à celui-ci ainsi que la surveillance bilingue, comme il est défini dans la *Loi sur les langues officielles*.

Les FC commenceront, à l'été 2007, à affecter des membres qui ont la capacité linguistique appropriée afin de combler ces fonctions, comme il est recommandé. Il ne sera pas possible de le faire plus tôt, car le cycle annuel des affectations 2006 arrivera presque à sa fin lorsque le Projet sera terminé. Il convient de souligner que le cycle des affectations a lieu annuellement atteignant son point culminant pendant la période des affectations de juin à août.

Le Projet permettra de vérifier les exigences des FC en matière de bilinguisme liées aux trois types de service définis dans la *Loi sur les langues officielles* (services centraux et personnels, communications avec le public et la prestation de services à celui-ci). Lorsque des lacunes dans la capacité des langues officielles seront cernées, la formation en langue seconde sera recentrée sur les personnes servant dans des postes axés sur les services et les fonctions qui doivent être exécutées dans les deux langues officielles. Une directive sur l'accès à la formation en langue seconde des FC est en cours de rédaction afin de s'assurer que les membres du personnel militaire qui doivent être bilingues afin de se conformer à la *Loi* ont un accès prioritaire à la formation.

MDN – Dotation des postes bilingues

Quant aux postes civils, puisque la dotation impérative est généralement la norme, ce n'est que dans de rares cas que les membres du personnel seront affectés à un poste pour lequel ils ne satisfont pas aux exigences linguistiques. Dans les cas où la dotation non impérative a lieu, les membres du personnel doivent satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste à l'intérieur d'une « période d'exemption » de deux années. La conformité à cette exigence est surveillée très étroitement et seul le sous-ministre peut accorder des prolongations à la période d'exemption.

Un empêchement majeur constant de satisfaire aux exigences de formation linguistique obligatoire (c'est-à-dire de terminer la formation en langue seconde dans la période d'exemption de deux années) s'est avéré la longue période d'attente pour recevoir cette formation à l'École de la fonction publique du Canada (ÉFPC). Le 31 mars 2005, le MDN comptait quatre-vingt-dix-neuf (99) employés sur la liste d'attente de l'ÉFPC; le nombre sur la liste d'attente était toujours le même le 17 juillet 2005. La vaste majorité de ces employés attendent de suivre une formation depuis la mise en vigueur des nouvelles politiques du Conseil du Trésor sur la langue de travail le 1er avril 2004. Les employés du MDN qui n'ont pas réussi à atteindre le niveau linguistique requis dans les délais approuvés doivent être mutés à un poste non bilingue à moins de recevoir une prolongation.

MDN et FC – Surveillance bilingue

Notre programme de sensibilisation mettra l'accent sur le fait que les surveillants militaires et civils absents servant dans des postes bilingues doivent être temporairement remplacés par du personnel bilingue qualifié sur le plan linguistique. L'approche fonctionnelle s'adresse précisément à cette exigence. Cette mesure est nécessaire dans une organisation comme les FC où la main-d'œuvre a tendance à être hautement mobile.

Recommandation 10

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

- **a) de prendre, d'ici juin 2006, des mesures pour hausser au niveau de compétences linguistiques CBC le profil linguistique des postes bilingues au Quartier général assurant des services de surveillance;**
- **b) de prendre, d'ici juin 2006, des mesures pour hausser au moins au niveau intermédiaire de compétences linguistiques le profil linguistique des postes bilingues au Quartier général assurant des services centraux et des services personnels.**

Plan d'action de la Défense nationale

La Commission de la fonction publique (CFP) a le mandat de formuler les compétences et les habiletés associées à chacun des niveaux de compétence linguistique (A, B et C) pour chacune des trois habiletés requises : lecture, écriture et interaction orale. La documentation de la CFP définit clairement le niveau de compétence B comme étant suffisant afin d'assumer des responsabilités de surveillance de base. Seulement dans des cas de fonctions de surveillance plus élevées (c'est-à-dire des personnes représentant l'établissement), où la capacité de traiter avec des idées abstraites est requise, le niveau de compétence B est jugé inadéquat. Comme nous l'avons indiqué précédemment, nous avons mis sur pied un projet visant à vérifier le profil linguistique approprié requis pour chaque fonction ou poste de surveillance au sein du MDN et des FC dans leur ensemble. La CFP indique également que le niveau de compétence BBB est normalement le minimum requis afin d'exécuter correctement les services centraux et personnels dans les deux langues officielles. Par conséquent, les responsables du *Projet* désigneront le niveau de compétence BBB comme le niveau usuel de compétence linguistique minimale exigée afin d'exécuter les fonctions assurant les services centraux et personnels au Quartier général de la Défense nationale et ailleurs.

Notre réponse

Dans l'un de ses rapports sur la langue de travail[illegible], la commissaire a précisé qu'une connaissance intermédiaire de la langue seconde est insuffisante pour effectuer correctement la majorité des fonctions de surveillance. Elle a également recommandé à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, l'organisme central qui est responsable de l'orientation et de la coordination générales des politiques et des programmes en matière de langues officielles au gouvernement du Canada, de rehausser au moins à CBC le profil de tous les postes de supervision dans les régions bilingues, lorsque le titulaire doit superviser des employés occupant des postes bilingues ou réversibles. Par conséquent, nous croyons que la Défense nationale devrait adopter des mesures appropriées pour mettre en œuvre la recommandation en ce qui concerne le niveau CBC du profil linguistique des postes bilingues au Quartier général de la Défense nationale qui offrent des services de supervision. Notre position est renforcée par le fait que présentement plus des trois quarts des postes de surveillance au Quartier général, qu'ils soient occupés par des civils ou des militaires, n'exigent que le niveau BBB ou moins.

[illegible]

Recommandation 11

La commissaire recommande au ministère de la Défense nationale et aux Forces canadiennes :

a) de donner toutes les occasions aux militaires et au personnel civil qui aspirent à des postes de surveillant ou à d'autres postes de leadership d'apprendre la langue seconde en vue d'atteindre le niveau de compétences linguistiques CBC;

b) de fournir, dans les meilleurs délais, aux militaires et au personnel civil qui ont suivi une formation linguistique les outils nécessaires leur permettant de maintenir et de perfectionner leurs compétences en langue seconde.

Plan d'action de la Défense nationale

MDN et FC – Formation en langue seconde

La formation linguistique coûte cher. Non seulement coûte-t-elle cher du point de vue monétaire, mais elle retire aussi le personnel des tâches opérationnelles. Comme toutes les autres activités ministérielles, la dépense des ressources concernant la formation en langue seconde est mise en ordre de priorité par le processus de planification des activités annuel. Il est connu que la Défense nationale dépense davantage pour la formation en langue seconde que tout autre établissement fédéral.

En ce qui concerne les membres des FC, les recommandations seront abordées dans la prochaine *Directive sur l'accès à la formation en langue seconde*. Une *Directive sur l'accès à la formation en langue seconde* semblable est entrée en vigueur en avril 2005 pour le personnel civil du MDN. Alors que nous aimerions être en mesure d'offrir une formation en langue seconde (au niveau CBC) à tout le personnel civil et aux membres des FC, nous n'avons pas les ressources pour le faire. Par conséquent, notre objectif demeure le respect de la *Loi sur les langues officielles*.

Comme il a été prescrit dans la *Directive sur la formation linguistique et le maintien de l'acquis* du Conseil du Trésor de 2004, le MDN a fait de son mieux afin de répondre aux exigences de la politique des « EX au niveau CBC ». À l'heure actuelle, le Ministère maintient un taux de conformité à 98 p. 100. Comme il est décrit ailleurs dans le présent document, le bilinguisme (au niveau CBC) est vu comme un atout et une exigence afin d'obtenir une promotion aux grades de colonel/capitaine de vaisseau et aux grades supérieurs (équivalents aux EX civils). Par conséquent, les officiers supérieurs reçoivent l'accès prioritaire à la formation linguistique.

Une fois que le *Projet de révision de la désignation linguistique des unités des FC, des postes civils et des fonctions militaires* sera terminé et que l'approche fonctionnelle entrera en vigueur, la priorité pour toute formation en langue seconde du Ministère (militaire et civile) se déplacera officiellement vers la formation dispensée aux personnes qui doivent devenir bilingues pour se conformer à la *Loi*. Cette approche prévoira la possibilité que le personnel militaire et civil soit sélectionné afin de participer à la formation en langue seconde parce que l'exigence aura été établie dans le cadre du processus de planification de la relève. Les personnes qui auront (ou sont hautement susceptibles d'avoir) besoin d'un niveau de compétence bilingue afin d'exécuter les fonctions auxquelles elles seront affectées à l'avenir seront peut-être également envoyées à la formation en langue seconde. La *Directive du MDN sur l'accès à la formation en langue seconde* précise comme suit les priorités afin d'accéder à la formation non obligatoire en langue seconde :

- formation pour le perfectionnement des cadres;
- formation pour l'avancement de carrière (besoins opérationnels futurs, avancement dans la fonction publique);
- formation pour le perfectionnement personnel.

La politique des FC, une fois rédigée, présentera des priorités semblables.

Les employés du MDN et le personnel des FC qui ne sont pas choisis afin de participer à la formation en langue seconde pour des raisons présentes et futures de conformité à la *Loi* peuvent proposer à leurs surveillants que la formation en langue seconde fasse partie de leur plan d'apprentissage personnel. Dans les cas où les plans sont approuvés, la Défense nationale s'engage à mettre à la disposition des membres du personnel d'importantes ressources afin de les aider à acquérir des compétences linguistiques.

Par exemple, les membres du personnel des FC qui assistent à la formation linguistique pendant leur temps libre sont admissibles au remboursement total ou partiel de leurs coûts s'ils terminent avec succès la formation. De plus, la Défense nationale s'efforce de rendre ses versions Web du programme de formation linguistique des FC en français et en anglais plus facilement accessibles à tous au moyen de la formation en ligne et/ou assistée par ordinateur.

Les employés civils du MDN qui n'ont pas droit à la formation en langue seconde obligatoire offerte par l'ÉFPC peuvent présenter une demande afin d'assister à la formation en langue seconde non obligatoire financée par le Ministère. Chaque année, plus de 600 000 $ du financement géré à l'administration centrale de la Défense nationale sont consacrés à fournir de la formation en langue seconde aux employés du MDN (civils) par l'entremise de fournisseurs privés. Le personnel militaire et le personnel civil peuvent tous les deux présenter une demande à leurs surveillants afin de suivre des cours de formation en langue seconde financés à partir des budgets des unités, si une telle exigence a été établie dans leurs plans d'apprentissage personnels.

MDN et FC – Le maintien des habiletés linguistiques

Nous reconnaissons que la Défense nationale n'est pas différente de la plupart des autres ministères en ce sens que « *...même si les superviseurs obtiennent le niveau* [profil linguistique] *requis pour leur poste, peu utilisent leurs compétences en langue seconde à leur retour de la formation linguistique* ». La Défense nationale continue d'explorer diverses manières de s'assurer que des outils et des possibilités d'apprentissage sont offerts au personnel militaire et civil qui a terminé sa formation linguistique à temps plein. À notre avis, c'est un élément important qui permet de s'assurer que le Ministère reçoit un retour sur son investissement énorme dans la formation en langue seconde, un retour qui est crucial à ce que la pleine conformité à la *Loi sur les langues officielles* devienne une réalité.

Comme mesure supplémentaire afin de s'assurer que le personnel des FC qui ont réussi leur formation en langue seconde emploie leurs compétences en langue seconde, là où c'est possible, les gestionnaires de carrières ont reçu l'ordre d'affecter, dans la mesure du possible, les candidats terminant avec succès les « cours continus » de niveau intermédiaire ou supérieur qui se donnent à longueur d'année, à des postes où leurs nouvelles compétences linguistiques seront mises à profit. Les FC possèdent également une série de cours disponibles partout au pays conçus expressément afin d'aider le personnel militaire à conserver ses compétences linguistiques, une fois acquises.

La Défense nationale a reçu un Fonds d'innovation afin d'étudier des façons d'améliorer le maintien des compétences en langue seconde. Cette initiative mènera à un projet pilote qui permettra de mettre à l'épreuve les conclusions de l'étude. L'accent sera d'abord mis sur les officiers supérieurs des FC et les membres civils du MDN du groupe de la direction (EX) qui ont récemment obtenu le niveau CBC ou de meilleurs profils linguistiques. Une fois le programme élaboré, il pourra être élargi afin d'inclure tout le personnel militaire et civil bilingue.

ANNEXE B

Objectifs et critères de la vérification

Objectifs

Les objectifs de la vérification consistaient à déterminer si :

1. la haute gestion de la Défense nationale est engagée à créer un milieu de travail propice à l'usage effectif des deux langues officielles au Quartier général;
2. un cadre de responsabilisation et des indicateurs de rendement sont en place afin que le milieu de travail au Quartier général soit propice à l'usage effectif du français et de l'anglais;
3. les employés du Quartier général peuvent obtenir les services suivants dans la langue officielle de leur choix : la surveillance, les évaluations de rendement, les instructions, les instruments de travail et l'informatique, les réunions du personnel, les services centraux et personnels;
4. les exigences linguistiques des postes de supervision et de services personnels et centraux sont appropriées et les titulaires de ces postes répondent aux exigences linguistiques;
5. un programme d'information et de mobilisation des gestionnaires et employés du Quartier général faisant ressortir les valeurs de travailler dans les deux langues officielles est en place.

Critères

Nous nous attendions à ce que :

1. la Défense nationale ait en place une politique sur les langues officielles touchant la langue de travail et que celle-ci soit appuyée par la haute gestion;
2. cette politique soit conforme à la *Loi sur les langues officielles* pour le Quartier général;
3. un cadre de responsabilisation et des indicateurs de rendement permettant de créer un milieu de travail au Quartier général propice à l'usage effectif des deux langues officielles soient en place;
4. des suivis réguliers soient effectués en ce qui concerne le cadre de responsabilisation et les indicateurs de rendement;
5. la haute gestion soit informée des résultats de ces suivis et, dans les cas qui le nécessitent, elle mette en place des mesures pour remédier aux faiblesses identifiées;
6. les employés du Quartier général puissent travailler dans la langue officielle de leur choix;
7. les exigences linguistiques des postes de supervision et de services personnels et centraux soient appropriées et que les titulaires de ces postes répondent aux exigences linguistiques;
8. le programme de sensibilisation fasse ressortir efficacement les valeurs de travailler dans les deux langues officielles.